



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo organizacional, toma de decisiones y
resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

Doctor en educación

AUTOR:

Mgtr. José Luis Aguilar Saenz

ASESOR

Dr. Roger Ivan Soto Quiroz

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

LIMA- PERÚ

2018

Dictamne de sustentación



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAGÍSTER (ES): AGUILAR SAENZ JOSE LUIS

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Educación* ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS DOCENTES, LIMA - 2015

Fecha: 14 de julio de 2015

Hora: 2:00:00 PM

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Isabel Menacho Vargas

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Rodolfo Fernando Talledo Reyes

Firma: 

VOCAL: Dr. Roger Iván Soto Quiroz

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por unanimidad.

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

Completar el índice: Tallas y firmas

Dedicatoria

Muchas gracias a mi Dios Jehová y a mi noble madre Adela Saenz, gracias a ambos por darme el don de la vida y la oportunidad de vivir con decoro y dignidad, te doy las gracias querida madre, por fortalecer mi corazón con tu gran amor y por iluminar mi camino con tus sabios consejos, gracias por ser incondicional y leal; siempre te amaré y nunca te olvidaré. Muchas gracias a ambos.

Agradecimiento

Se agradece a la Universidad César Vallejo por brindarnos la oportunidad valiosísima de formarnos, desarrollarnos y destacar éticamente y profesionalmente, asimismo se agradece, a todos los maestros que nos han acompañado durante este difícil, arduo y largo camino; muchas gracias Universidad y maestros por sus valiosas enseñanzas, orientaciones y apoyo en aras de una mejor calidad de la educación para el país.

Declaratoria de autenticidad

Yo, José Luis Aguilar Saenz, estudiante del Programa de Doctor en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; identificado con DNI 40366469, con la tesis titulada: Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencia y sanciones que de mi acción se debieren, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 de noviembre del 2018

.....

José Luis Aguilar Saenz

D.N.I: 40366469

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El Presento ante ustedes la Tesis titulada “Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Doctor en Educación.

Esperando que el contenido del trabajo de investigación atienda las expectativas puestas en toda la estructura y planificación de acciones ejecutadas en este estudio de carácter científico; por lo tanto, se buscará determinar la relación que existe entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la RED N° 4, distrito Independencia – 2018. En cuanto al estudio, se realizó el planteamiento y la formulación del problema de Investigación, luego se estableció su justificación y limitaciones de la investigación, también se presenta los antecedentes internacionales y nacionales, así como los objetivos de la misma, se detalla el marco teórico, en donde se establecen las bases teóricas y el sistema de términos conceptuales. Respecto al marco metodológico se formularon las hipótesis, elaborándose la operacionalización de las variables de estudio, se definieron el tipo y diseño de investigación y las estrategias para contrastar la prueba de la hipótesis; se identificaron: la población, la muestra y el sistema de recolección de datos. Finalmente, se exponen los resultados, se presentan los análisis e interpretación y discusión de los resultados. Detallando las conclusiones, las sugerencias, y la bibliografía referida a los temas que fueron base para el presente trabajo de investigación.

El autor.

Índice

Dictamne de sustentación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	19
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Problema	43
1.5 Justificación	43
1.6 Hipótesis	45
1.7 Objetivos	45
II. Método	47
2.1 Diseño de investigación	48
2.2 Variables, operacionalización	49
2.2 Operacionalización de variables	49
2.3 Población, muestra y muestreo	51
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5 Métodos de análisis de datos	57
2.6 Aspectos éticos	58
III. Resultados	59
3.1. Resultados descriptivos	60
3.2 Resultados inferenciales	72
IV. Discusión	76

V. Conclusiones	84
VI. Recomendaciones	86
VII. Referencia	89
Anexos	92
Anexo 1	
Artículo científico	93
Anexo 2	
Matriz de consistencia	101
Anexo 3	
Instrumentos	102
Anexo 4	
Validez de los instrumentos	108
Anexo 5	
Base de datos	111
Anexo 6	
Acta de aprobación de originalidad de tesis	124
Anexo 7	
Pantallazo del Turniting	125
Anexo 8	
Autorización para la publicación electrónica de la tesis	126
Anexo 9	
Autorización de la verificación final del trabajo de investigación	127

Índice de tablas

	Pag.
Tabla 1	
Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo organizacional	50
Tabla 2	
Matriz de operacionalización de la variable 2:Toma de decisiones	50
Tabla 3	
Matriz de operacionalización de la variable 3: Resolución de conflictos	51
Tabla 4	
Población de docentes	52
Tabla 5	
Muestra proporcional de docentes	53
Tabla 6	
Cuadro de distribución de las técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
Tabla 7	
Distribución de los jueces evaluadores para validar el contenido de los instrumentos de medición	57
Tabla 8	
Distribución del coeficiente de alfa de Cronbach	57
Tabla 9	
Resultados descriptivos de la variable liderazgo organizacional.	60
Tabla10	
Resultados descriptivos de la variable liderazgo organizacional por dimensión	61
Tabla 11	
Niveles de liderazgo organizacional por Institución Educativa	62
Tabla 12	
Resultados descriptivos de la variable toma de decisiones	63
Tabla 13	64
Niveles de toma de decisiones por TD en equipo y TD individual	
Tabla 14	
Niveles de toma de decisiones por Institución Educativa	65

Tabla 15	
Niveles de variable resolución de conflictos	66
Tabla 16	
Tipos de variable resolución de conflictos	67
Tabla 17	
Niveles de resolución de conflictos por Institución Educativa	68
Tabla 18	
Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según las variables liderazgo organizacional y toma de decisiones	69
Tabla 19	
Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según las variables liderazgo organizacional y resolución de conflictos	70
Tabla 20	
Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según las variables toma de decisiones y resolución de conflictos	71
Tabla 21	
Prueba Rho de Spearman para correlación de variables liderazgo organizacional y toma de decisiones	72
Tabla 22	
Prueba Rho de Spearman para correlación de variables liderazgo organizacional y resolución de conflictos	73
Tabla 23	
Prueba Rho de Spearman para correlación de variables Toma de decisiones y resolución de conflictos	74
Tabla 24	
Prueba Rho de Spearman para correlación de variables Toma de decisiones y resolución de conflictos	75

Índice de figuras

	Pag.
Figura 1	
Niveles de la variable liderazgo organizacional.	60
Figura 2	
Niveles de liderazgo visionario, carismático, liberador, instructivo y ético.	61
Figura 3	
Niveles de liderazgo organizacional por I.E.	62
Figura 4	
Niveles de la variable toma de decisiones.	63
Figura 5	
Niveles de toma de decisiones en equipo y toma de decisiones individual.	64
Figura 6	
Niveles de toma de decisiones por I.E.	65
Figura 7	
Niveles de la variable resolución de conflictos.	66
Figura 8	
Niveles de resolución de conflictos por dimensiones.	67
Figura 9	
Niveles de resolución de conflictos por I.E.	68
Figura 10	
Relación de niveles de liderazgo organizacional y toma de decisiones.	69
Figura 11	
Relación de niveles de liderazgo organizacional y resolución de conflictos.	70
Figura 12	
Relación de niveles de toma de decisiones y resolución de conflictos.	71

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Es una investigación de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal, en razón a que establece una relación entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos. Asume el método hipotético deductivo, realizándose el estudio en una muestra probabilística de 146 docentes. Para las variables de estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que hizo uso como instrumento al cuestionario para obtener información respecto a la variable 1, 2 y 3; por lo tanto, los resultados de los tres instrumentos son correlacionados estadísticamente.

Los resultados de investigación reportan la existencia de relaciones estadísticamente significativas de 0,709 entre el liderazgo organizacional y toma de decisiones. 0,762 entre el liderazgo organizacional y resolución de conflictos. Y finalmente 0,904 entre la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Palabras clave: liderazgo, toma de decisiones, conflictos, ética, visionario, liberadora, intuición.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between organizational leadership, decision making and conflict resolution in the educational network No. 4, Independence District - 2015.

It is a basic type research, correlational descriptive level, non-experimental design, cross-section, because it establishes a relationship between the variable's organizational leadership, decision making and conflict resolution. Assumes the hypothetical deductive method, carried out the study in a random sample of 146 teachers. The survey technique that made use the questionnaire as a tool for information about the variable 1, 2 and 3 was used for the study variables; therefore, the results of the three instruments are statistically correlated.

The results of the investigation report the existence of a statistically significant 0.709 relationships between organizational leadership and decision making is also demonstrated. 0,762 between organizational leadership and conflict resolution. And finally 0.904 between decision-making and conflict resolution.

Keywords: leadership, decision making, conflict, ethics, visionary, liberating intuition.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

La primera investigación científica del liderazgo fue publicada en 1904 y los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la primera guerra mundial, para esa época el interés principal era de identificar las cualidades del liderazgo y conocer la forma en que los hombres alcanzan a posiciones directivas. Luego de esta época se dio el fenómeno de la industrialización que, aunado al desarrollo de grandes organizaciones de tipo burocráticas en las actividades económicas y de gobierno, provocó la necesidad de una nueva redefinición del concepto de liderazgo.

Desde ese entonces muchos especialistas, estudiosos y opinólogos han estudiado el concepto de liderazgo enfocado a las características, personalidad, habilidades, actitudes y cualidades inherentes al líder y su contribución con el desarrollo de la organización. Sin embargo su definición ha ido evolucionando y redefiniéndose con el paso del tiempo, combinado sus características inherentes con otras que no le corresponden, viéndose también afectada por la nueva era de la globalización y por las nuevas necesidades, aspiraciones y expectativas cambiantes de las personas, en consecuencia el concepto de liderazgo ha cambiado vertiginosamente y exponencialmente y así como todo lo que corresponde a las organizaciones, centros o instituciones donde el líder se desenvuelve.

Por todo lo dicho, se considera que la definición de liderazgo aporta un sinnúmero de enfoques y reflexiones, sin embargo, su complejidad hace que sea el peor comprendido a nivel de la organización en general, y aún más si se dirige hacia la organización escolar, en donde el énfasis del trabajo escolar y pedagógico se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos (alumno-profesor, profesor-director, director-alumno, etc.).

En el caso de la organización escolar, el conocimiento teórico aportado por muchos años de investigación educativa en torno a la eficacia escolar, nos conecta claramente con una de las variables de mayor respaldo y contribución a

la explicación de diferentes productos educativos como son los logros académicos, rendimiento escolar e institucional, prestigio, innovación, entre otros, de modo, que dicha variable es el liderazgo organizacional dentro de las instituciones escolares. Otro aspecto importante, que se debe conocer en torno al liderazgo, según la investigación realizada por Maureyra (2004) manifestó:

El factor cultural modera y condiciona la generalización de resultados obtenidos en otros contextos. Y también existen otros aspectos relevantes y novedosos, como es el asociar liderazgo con algunas variables que han sido identificadas como necesarias y vitales a nivel de funcionamiento de la institución, como son la colaboración y la satisfacción pedagógica de los docentes, puesto que todo esfuerzo personal, aunque valioso, resulta insignificante si no hay un verdadero esfuerzo y un trabajo colectivo enriquecedor y satisfactorio, aspectos que interrelacionados debieran contribuir a una mejora de la eficacia de las instituciones educativas.(p.12).

Según la consideración anterior descrita por el autor, se considera que las dificultades propias que implican el buen funcionamiento de una organización, se debe fundamentalmente a la relación inherente entre estas complejas variables de estudio, en ese sentido según Aguilar (2015, p. 13) señaló que “el camino para abordar una real interrelación, para un buen liderazgo en las organizaciones educativas, son las variables toma de decisiones y resolución de conflictos, enfocadas y dirigidas a identificar y asociar las características inherentes a los líderes eficaces, relacionados a su capacidad de resolver todo tipo de problemas o desavenencia que origine un desequilibrio en la organización educativa donde colaboran”.

Por otro lado, se sabe que con el paso del tiempo surgieron muchos estudios sobre el liderazgo, como las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo- democracia, definida como el grado de participación que el jefe

otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones. Asimismo, los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. Todas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, a saber, el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados. Sin embargo, estos estudios resultaron contradictorios, debido a que no se identificaron las relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a las diferentes circunstancias.

No obstante, un aspecto vital para el éxito de las organizaciones es el liderazgo organizacional que es en sí mismo un liderazgo que reconoce su autonomía, que reconoce su propia capacidad de tomar decisiones y es capaz de discernir qué tipo de decisiones resuelven los problemas en el menor tiempo posible asociadas al propio factor humano. Según la dinamización de sus integrantes, la animación y visión de equipo dentro de la institución educativa a la cual representan.

No obstante, se ha evidenciado en el ámbito escolar, modelos burocráticos de organización y dirección, anarquía organizada, débil autonomía en la gestión escolar, celularismo de la acción docente y compleja caracterización de los resultados del producto educativo, asimismo también se hace evidente una amplia gama de enfoques y diversos calificativos sobre liderazgo, como liderazgo visionario, liderazgo simbólico, liderazgo educativo, liderazgo efectivo, liderazgo instruccional, liderazgo pedagógico, entre muchos otros. Asimismo, también se observa que muchos profesores asocian el concepto de liderazgo con autoritarismo y abuso de poder.

En síntesis, el liderazgo organizacional eficiente es aquel que aprende de sus propias experiencias y sabe redefinir sus decisiones y acciones y también sabe qué resultados puede esperar y obtener en dicha organización educativa a la cual pertenece, aunque tal vez dicha organización carezca de planeación y

control, pero teniendo un buen líder que sabe dirigir y tomar decisiones, la organización puede salir adelante.

Por otra parte, cabe señalar que, en el Perú, la realidad educativa no es muy alentadora sobre todo en instituciones educativas estatales, respecto a la calidad de la educación y sobre todo en la calidad de las relaciones humanas entre docentes. Pues ello se evidencia en constantes problemas y dificultades, que salen a la luz, como por ejemplo padres de familia que quieren botar de la institución a su director, enfrentamientos entre docentes y directivos, denuncias en contra de los directivos hechos por algunos estudiantes o padres de familia sobre temas de malversación de fondos, difamación y otros causales. Sin embargo, el Proyecto Educativo Institucional, justamente, recoge la problemática institucional en lo que refiere al liderazgo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos y propugna la mejora de la calidad de la educación, en su diversidad de indicadores que son diversificados y revisados periódicamente según la necesidad de cada organización escolar que la requiera.

En tal sentido, se ha podido conocer, según observaciones preliminares que las instituciones educativas de la red N° 4 del distrito de Independencia, evidencian una carencia de liderazgo organizacional y, sobre todo una falta de capacidad para tomar decisiones y resolver los conflictos de la institución que de por si son generados por los propios docentes y directivos, afectando así negativamente la calidad educativa que se brinda a los miles de estudiantes de la educación básica, es por ello que al observar tal problemática en cada institución, se busca determinar qué tanto el liderazgo organizacional se relaciona con la toma de decisiones y la capacidad de resolver conflictos entre sus docentes, de modo que se permita alcanzar alternativas de solución en aras de una mejor enseñanza y un mejor aprendizaje de los estudiantes.

1.2 Trabajos previos

Trabajos previos internacionales

Atencio y Arrieta (2015) en su investigación doctoral titulada “El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior”, se propusieron analizar las tendencias del liderazgo docente y la toma de decisiones desde la ética para la transformación de institutos y colegios universitarios de Venezuela. Por lo que, a través del estudio de casos en docentes, concluyeron que ante la existencia del liderazgo situacional como transformacional ante el ejercicio docente, la toma de decisiones tuvo mayor efectividad en los procesos de gestión. Es así que, el 10% de estudiantes que se encontraban en situaciones emergentes, lograban tener éxito por capacidades individuales, a comparación de un 45% de docentes que trabajaban en equipo, por lo que, a situaciones emergentes, hubo mayor probabilidad de toma de decisiones en los docentes ante tareas emergentes.

Ortega (2013) en la tesis doctoral “El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en la disciplina educativa de los estudiantes de séptimo grado de educación general básica, Ciudad de Ibarra de la parroquia Guayllabamba, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha”, indagó cómo incide el liderazgo pedagógico del docente en la disciplina de 24 estudiantes de una institución educativa básica. Postuló que la pedagogía, la motivación, el entorno educativo; incidía en el comportamiento, la conducta; y el medio ambiente de aprendizaje de los estudiantes. Concluye que el liderazgo pedagógico incide de forma transversal en todas las áreas del currículum. Como también, genera respeto mutuo para las soluciones de conflictos. Por lo que, a través de las actividades escolares, la empatía en otros, y la búsqueda de la participación, se genera un ambiente distinto, no supeditado unilateralmente a un proceso básicamente pedagógico, sino también valorativo y humanista.

Rodríguez y Molina (2013) en la tesis doctoral “Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza”, propusieron describir y analizar las instancias de retroalimentación y autoevaluación utilizados en la

supervisión del curriculum. Proponiendo que las funciones de un líder pedagógico estaban mediatizadas por la planificación, organización y evaluación en la gestión docente. Encontraron que el liderazgo pedagógico en docentes y alumnos permite que existan mayor ejercicio de la enseñanza reciproca en la institución, y es el docente quien ejerce mayor poder de gestión ante la determinación de las actividades del curriculum que por directivas administrativas.

Rodríguez y Ponce (2013) en la tesis doctoral, “Relaciones entre liderazgo transformacional y transaccional, la toma de decisiones estratégicas y la eficacia de la organización”, realizaron la investigación en 318 gerentes de 93 empresas de Chile, por lo que recibió 93 respuestas para el análisis de su estudio, titulado: “Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”. Evaluó las relaciones entre el liderazgo transformacional, transaccional, la flexibilidad, racionalidad congruencia de valores, politización, calidad de diseño de la decisión estratégica; y la eficacia. Encontrando que las condiciones necesarias como flexibilidad y racionalismo, toma de decisiones; y el liderazgo directivo son en su totalidad incidentes en la toma de decisiones; de las cuales, las dos últimas tienen una perspectiva subjetiva en el directivo que gestiona.

Thieme (2013) en la tesis doctoral titulada “Liderazgo y eficiencia en la educación primaria”, planteó el objetivo de determinar qué estilo de liderazgo ejercido por el director de una escuela primaria tenía influencia relevante en la eficiencia y/o en la obtención del máximo output. Se halló que el liderazgo carismático, se relaciona de forma directa hacia la toma de decisiones organizativas. Por otro lado, en la toma de decisiones de tipo lideracional, existen variables concurrentes que aparecen como la ética y las conductas positivas en los empleados, cuando el director refleja una imagen de líder organizacional. Por último, discute que el líder no necesita de información documentada para surgir en el campo profesional, sino que debe tener autonomía para liderar.

Trabajos previos nacionales

Rincón (2014) en la tesis doctoral “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”. Se propuso encontrar la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente, trabajo de tipo transversal-correlacional encontró que los directores de las instituciones educativas tomaban como estilo de liderazgo predominante el autoritarismo y la anarquía en algunos casos, siendo estos los que poseen el estilo de liderazgo; generando el rompimiento de relaciones entre docentes provocando consecuentemente crisis. El estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes en gestión de tipo democrática.

Flores (2013) en la tesis doctoral “Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate-Vitarte” indagó la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en el aula. Determinó los estilos de liderazgo predominantes: Tolerancia a la libertad, consideración, énfasis en la producción e iniciación de la estructura así como niveles y áreas de desempeño docente en el aula como didáctica, personalidad, motivación, orientación y habilidades para la enseñanza; pero no existe relación entre el estilo de liderazgo productivo y la evaluación de los alumnos; así mismo, tampoco se encontró relación entre el estilo de liderazgo de iniciación y el desempeño docente en el aula.

Ruiz (2013), planteó la tesis doctoral “Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02”, determinando que la formación académica y el liderazgo del director influyen en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos en mención en docentes y directivos de 33 centros educativos del nivel primario. Concluyendo que los directores son de ánimo invariable y tienen confianza en sí mismos y son el 60% de un total de 33 directores, lo que les hace que tomen decisiones oportunas

durante el desempeño de su función directiva; por lo que influiría su formación académica en el tipo de liderazgo con el que gestionan las instituciones educativas.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Fundamentación teórica de la variable liderazgo organizacional

La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente a finales de los años 70 y 80, con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, de ese modo los esfuerzos por mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores y docentes considerados como líderes activos de las instituciones educativas que dirigen.

No obstante, a lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios e investigaciones y en consecuencia el enfoque del liderazgo ha ido evolucionando conceptualmente.

Es por ello que se presentara un resumen de las principales teorías desarrolladas desde diferentes perspectivas teóricas desde las que se ha abordado el estudio del liderazgo.

El líder según el paradigma tradicional, define y redefine visiones y metas, planifica actividades, organiza, desarrolla, implementa e impone reglas y dirige las actividades de otros y según este paradigma, el grupo humano que dirige otorga un estatus superior, de prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona llamada líder. En esa dirección, Zalles (2011), conceptualizó el liderazgo según el paradigma tradicional, considerando que:

Los dos primeros contenidos en la definición recién citada son “guiar” y “dirigir”. El paradigma tradicional entiende que el “líder” hace esto, primero, por medio de la definición de metas. Al proporcionar respuestas a preguntas esenciales respecto de qué se debe hacer frente a una situación o un problema, hacia donde

debe dirigirse un grupo en busca de soluciones para sus necesidades o anhelos, o a qué valores y normas debe sujetarse el grupo, la persona “líder” claramente guía o dirige. (p. 5).

Según el autor, el paradigma tradicional que define el liderazgo, está centrado en las varias funciones de guía y dirección del líder, y la sumisión de los demás ante él, que también fue reflejada en muchas expresiones teóricas a través del tiempo, como fue la de Platón en La República de que las sociedades humanas deben ser regidas por filósofos reyes, que deberían ser guardianes del Estado educados expresamente para ejercer como tales.

Por otro lado, Sócrates expreso en su época cuanto más importante es el cargo de estos guardianes del Estado, tanto mayores deben ser el cuidado, el estudio y el tiempo que a ellos se consagre.

Es evidente entonces, que muchos de estos hombres del pasado que marcaron la historia tanto griegos como romanos y muchos otros del pasado reciente como Napoleón, Gandhi, Churchill, solo para mencionar algunos, han definido claramente la palabra liderazgo desde una óptica clara de guía, dirección y sumisión.

Para, Zalles (2011), la palabra líder y liderazgo deriva de la palabra inglesa “lead”, entendiéndose en dos sentidos:

Como verbo, que implica guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar. Y como sustantivo, significa “primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera”. Los elementos esenciales de la concepción tradicional del liderazgo emergen claramente: (i) el ejercicio por la persona “líder” de ciertos roles críticos para el grupo (guiar, dirigir, mandar, encabezar); (ii) la prominencia o posición superior de la figura “líder” dentro del grupo (primacía, primer lugar, mando, delantera);

y (iii) la aceptación de esa primacía y la sumisión ante ella por parte del resto del grupo. (p. 5).

Resulta ilustrativo los roles que cumple la persona líder según el paradigma tradicional. No obstante, cabe mencionar que existe un gran abanico de posibilidades de ejercer el liderazgo según sea la personalidad del líder o según las metas trazadas por ellos mismos.

Por otra parte, cabe precisar que el paradigma tradicional ha ido evolucionando con el paso del tiempo, sin embargo, su lado impositivo todavía está presente fuertemente en sociedades enteras, en familias, escuelas, empresas y organizaciones, en todos los niveles y en todas partes del mundo. Y ante el cuestionamiento de parte de una persona subordinada, todavía se puede escuchar, con frecuencia y en todos lados, la respuesta porque yo digo.

En vista de lo anterior, se considera que el ejercicio del liderazgo sea cual sea su naturaleza, es una condición humana centrada en su actividad o función, donde el líder manifiesta características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana. Y por el contrario, frente a este paradigma tradicional se plantean otros nuevos paradigmas que según Kuhn comienzan a nacer a partir de uno o más cuestionamientos de los antiguos y dominantes. Tocante a lo anterior, ha existido desde siempre la conocida controversia si “el líder nace o se hace”, pero según nuestra posición, el líder tiene que poseer ciertas condiciones personales que van a favorecer su liderazgo permitiéndole dirigir con mayor visión y singularidad los roles dentro de una interacción organizacional; no obstante también se puede aprender pero su proyección no tendría el impulso esperado que aquella persona que si posee los rasgos que harían de ellos seres especiales, singulares y superiores.

Principales enfoques del liderazgo

Teoría de los rasgos

Según el campo de la Psicología diferencial de la personalidad en la teoría de los rasgos, considera que el líder posee una serie de cualidades que lo convierten en ser único y diferenciado de los demás. Al respecto Bass (citado por Rodríguez 2011, p. 15) señaló que el líder está dotado de cualidades superiores que lo diferencian de los demás, y, por tanto, debería ser posible diferenciarlas, estas diferencias se agrupan en tres grupos: rasgos físicos, habilidades y características personales).

Según esta teoría el liderazgo es algo innato y natural, y afirma que se nace líder y que es la propia personalidad el determinante de su influencia. Por otro lado, en concordancia con Bass Stogdill consideró que las cualidades del líder deben estar en perfecta concordancia con las características, actividades y metas de los seguidores y no por mera combinación de cualidades.

En esa misma dirección, según otros estudios posteriores consideraron que el liderazgo debe centrarse en la eficacia directiva más que en el liderazgo emergente, siendo expuesto por las investigaciones de Stogdill y reproducido posteriormente por Bass (citado por Rodríguez 2011) señaló que:

El líder exitoso se caracteriza por un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la finalización de la tarea, vigor y persistencia de alcanzar metas y originalidad en solucionar problemas, capacidad para ejercitar iniciativa en situaciones sociales, autoconfianza y sentido de identidad personal, capacidad para aceptar las consecuencias de sus decisiones y actos, preparado para absorber la presión interpersonal, capacidad para tolerar frustración y retrasos, habilidad para influenciar el comportamiento de otras personas y capacidad para estructurar un sistema de interacción social a su disposición. (p. 164).

Tal como se ha visto según las consideraciones anteriores, la posesión de ciertas cualidades particulares incrementa la probabilidad de que el líder sea más efectivo, pero no garantiza eficacia y la relativa importancia de diferentes rasgos depende de la naturaleza de la situación del liderazgo.

Enfoque conductual

Según algunos investigadores de la década de los 50 concluyeron que la teoría de rasgos había llegado a un punto donde los rendimientos eran decrecientes, por el contrario, el tema sería ya no determinar los rasgos que había que buscar al seleccionar a futuros directivos, sino cuáles eran los comportamientos que habían de ser objeto de enseñanza y aprendizaje en los cursos de formación de directivos dentro de las organizaciones.

Por otro lado, Yukl (citado por Rodríguez 2011, p. 18) consideró que “existe poca diferencia entre ambos constructos, cuando ellos son medidos a un nivel muy bajo de abstracción con ítems conteniendo ejemplos de comportamiento efectivo”.

En efecto, el liderazgo es un fenómeno idóneo en función de la situación del líder basada en sus condiciones innatas y en la eficacia de sus rendimientos, de ese modo podrá lograr un mayor dinamismo del grupo, colectivo o institución que dirige a través de un proyecto compartido con todos sus seguidores.

Enfoque transaccional

Algunos autores toman como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de miembros del grupo, y los denominaron Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. Asimismo, otros investigadores como Burns, Bass, Avolio y Crawford, junto a otros autores, señalan que la primera categoría comprende a aquellos modelos que describen el fenómeno como un intercambio entre el líder y sus seguidores. De este modo, los Modelos Transaccionales defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que

éste les proporcione recursos valiosos y en palabras del propio Bass el liderazgo transaccional es el liderazgo por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos.

Por otro lado, la segunda categoría, Modelos Transformacionales, que englobaría a aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio. Como señala Burns estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

Teoría del liderazgo transformacional de Bass

Desde este modelo, el paradigma del Líder Transformacional, considera al liderazgo como el reforzamiento contingente al intercambio que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores en beneficio de los intereses de otras personas.

Según Bass (citado por Rodríguez 2011, p. 27) señaló que “el líder transformacional intenta influenciar y elevar al subordinado desde un nivel bajo a uno mayor, motivando a sus seguidores a que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de toda la organización.”

Por lo tanto, el líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior y en ese sentido, la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor.

Por lo tanto, el liderazgo transformacional sería una extensión del liderazgo transaccional. Es por ello que los líderes transformacionales pueden actuar transaccionalmente, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo transformacionalmente. Por ello, se considera que este paradigma emergente requiere un cambio simple: valorar al trabajador por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, y a la vez aumentar los intereses de la organización.

Los estilos de liderazgo de Nichols

Para Nichols (citado por Rodríguez 2011) señaló que cabe hablar de ocho estilos de liderazgo como resultado de la combinación de tres dimensiones. Éstas contemplan la motivación, el poder y el grado de compromiso que rige las relaciones en aras a la satisfacción de las necesidades. Estos factores serían:

- a. Mutualidad de intereses: oscilaría entre la persecución del interés del líder o compartir intereses con los seguidores.
- b. Poder: fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo.
- c. Compromiso: en esta dimensión encontraríamos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y al líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc. (p. 48).

Liderazgo transaccional

Según Rodríguez (2011, p.29) consideró que “el liderazgo transaccional es un proceso transaccional en el que la relación de liderazgo supone un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y la del empleado, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción”.

Como sugiere el autor, el líder y el seguidor salen beneficiados en la transacción o en los fines que ambas partes persiguen. En este respecto, el liderazgo ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que pueden llegar a ser alineando las fuerzas y los recursos mutuos en la organización, creando así organizaciones vitales y viables hacia la nueva visión de la empresa.

Un liderazgo que combina los conceptos de ayer y de hoy

Según el historiador norteamericano David McCulloch destacó algunas características del liderazgo que recoge del general George Marshall, de Harry Truman, del historiador militar Douglas Southall Freeman y de su propio padre,

quien fuera un prominente hombre de negocios. Según McCullogh, considera que existe un liderazgo que no pasa de moda, y que trasciende tangencialmente en la vida, histórica, política, económica y social de cada persona; en ese enfoque McCullogh, (citado por Maestre, 2010) considera que el líder de hoy es aquel que:

Adoptar una perspectiva histórica que permita profundizar en el contenido humano de los acontecimientos que han marcado las diferentes épocas hasta llegar al presente y luego desarrollar una comprensión de causa y efecto que ayude al líder a evitar la repetición de los errores cometidos. Desarrollar la intuición para percibir a las personas en toda su dimensión e identificar el talento verdadero cuando lo vea. Luego prepararse para cultivarlo y desarrollarlo hasta su máxima capacidad. Contratar solamente a los mejores en cada nivel de responsabilidad, sin hacer concesiones en este aspecto. Todos estos enfoques para lograr calidad y excelencia en los procesos de gestión han marcado el estilo de los gerentes de turno. Sin embargo, ninguno despeja la incógnita acerca de las características imperecederas del liderazgo, aquellas que no dependen de nuevas tendencias, sino que permanecen inalterables en el tiempo. Tener conocimientos del área sobre la que se va a actuar, entendiendo por conocimientos, además de lo encontrado en los libros, algo que sólo se obtiene en la experiencia práctica del «hacer cotidiano» y permite analizar los problemas en su contexto real, evitar las calles ciegas, conocer la naturaleza humana en profundidad y anticipar sus reacciones. Integrar los principios de honestidad, coraje, resiliencia, persuasión y fuerza de carácter. Esto le permitirá al líder ganarse día adía la confianza absoluta de su gente y les creará la motivación para seguirlo en su proyecto. (p. 6).

Es evidente, que el concepto de liderazgo se origina del ámbito empresarial, donde las variables están bien definidas y los factores asociados están bien identificados (jefe, trabajador, cliente, producto, contexto), sin embargo en el contexto educacional no sucede así y por consiguiente resulta mucho más complejo su análisis y correlación de variables debido a la naturaleza cualitativa de las mismas, pues dichas interrelaciones resultan complejas y discutibles, con tendencia a la horizontalidad, a diferencia del ámbito empresarial donde las variables son más identificables y controlables. Al respecto Bernal (citado por Pareja, 2009) manifestó que se deben de tomar en cuenta ciertas consideraciones o rasgos que deben guiar el análisis por cuanto se diferencia la organización empresarial de la educacional. (p. 7).

Es notable, que cada época ha traído sus modas, que sin lugar a dudas han impactado el pensamiento de los líderes de turno, no obstante, se tiene que tener cuidado, cuando se intenta transvasar esos enfoques sobre el liderazgo al ámbito educativo, pues al estar fundamentado en variables empresariales, podría caerse en un reduccionismo innecesario y prolijo.

Liderazgo del profesorado en organizaciones educativas

En resumen, el liderazgo es de carácter relacional, recíproco y su desarrollo dentro de culturas organizativas escolares, en un contexto cultural, revaloriza la importancia de las fuentes simbólicas de solidaridad, expectativas, aspiraciones, valores y opiniones compartidas por los miembros de la organización.

Asimismo, cabe decir, que el liderazgo influencia las cualidades organizativas o estructuras de todo el aparato logístico, administrativo, gerencial y humano en toda la organización; y afecta a la estructura de relaciones entre los roles; obliga a cambiar el foco desde las acciones solitarias a las interacciones sociales, ya que así el liderazgo afecta al sistema de interacciones que son las organizaciones escolares.

En esos términos Gunter (citado en Coronel 2011) señaló que “el campo educativo es plural, dinámico y constante, en constante emergencia y desarrollo” (p. 4).

Al respecto se considera, que la relevancia del liderazgo en la organización, según el autor es orientada al cambio y mejora de la organización educativa a partir de un marco multidimensional de cualidades e interrelaciones entre los diversos colectivos y entre diversos agentes implicados, con una clara demarcación de roles y responsabilidades, básicamente en áreas relacionadas con las situaciones diarias del trabajo y otras acciones muy relevantes como la toma de decisiones que afectan diariamente a la estructura organizacional de la institución, frente a cualquier discrepancia, desavenencia o eventualidad dentro de contextos grupales u organizativos como son los educativos, y otros.

Definición de la variable: Liderazgo organizacional

El liderazgo según la literatura antropológica y científica sobre las organizaciones se ha convertido verdaderamente en un tema de moda e interés para las organizaciones que quieren alcanzar niveles altos de efectividad, de tal modo que el Liderazgo se ha convertido en un tópico de actualidad, como también lo son, por ejemplo, el de las organizaciones que aprenden, el de la llamada sociedad organizacional y los modelos de gestión de calidad total, así como otros best seller que tratan del tema dentro de las instituciones y organizaciones económicas y empresariales.

Al respecto Delgado (2010, p. 11) señaló que el liderazgo organizacional “es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento”.

Por esta razón, se considera que el liderazgo es la solución a todos los problemas organizacionales y debido a esto, las organizaciones funcionarían mejor si sus directivos y empleados ejercieran un fuerte liderazgo en sus

organizaciones, en consecuencia, la organización saldría adelante si tan sólo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para señalar la estrategia a seguir a través de un auténtico liderazgo organizacional.

Dimensiones de la variable liderazgo organizacional

Las dimensiones consideradas en la presente investigación son consideradas en la teoría de Delgado (2010) quien ha tratado de justificar las propuestas de un liderazgo dentro de la organización en los siguientes aspectos del liderazgo:

- a. Visionario: para construir un proyecto de formación colectiva, una misión para compartir: El Proyecto Educativo de Centro.
- b. Carismático: para desarrollar ese proyecto formativo con un sello que no tienen otros, con una especificación que los diferencie de otros centros educativos.
- c. Liberador: como horizonte al que se dirige todo: el proyecto, los grupos y las personas. Es el fin de toda educación.
- d. Instructivo: que dinamiza todos los procesos de enseñanza-aprendizaje de los miembros de la organización.
- e. Ético: que recoge la otra faceta de la misión de un centro de formación, es decir, la orientación en valores de todo tipo para perseguir, a través del Proyecto Educativo de Centro, ese horizonte liberador al que aspira la educación siempre. (p. 375).

Por lo tanto, la teoría de liderazgo organizacional, implica la plena integración del liderazgo en todas sus dimensiones y factores, permitiendo de ese modo mejorar sustancialmente e inteligentemente a las organizaciones por organizaciones que aprenden, y de forma particular a los directivos y maestros formándolos en profesionales competentes, visionarios, carismáticos, liberadores, instructivos y éticos en el ejercicio pleno de su profesión. Por otro lado, cabe señalar que las escuelas u organizaciones son consideradas desde nuestra óptica en comunidades de aprendizaje organizacional. Es por ello, que el

liderazgo es manifiestamente un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional donde se debe desarrollar y reinventar cada día, en aras de una educación de calidad tomando en cuenta que cada persona o Ser, puede lograr ser un verdadero líder dentro de su organización.

Fundamentación teórica de la variable toma de decisiones

Un aspecto importante dentro del liderazgo organizacional es la importancia de la decisión y la probabilidad de éxito de la decisión; relacionada con la experiencia del líder para el logro de los objetivos de la organización institucional. En ese sentido, la toma de decisiones es inherente al liderazgo, enfatizando en su racionalidad y en el proceso decisional de aceptar ideas, aportar ideas y analizarlas, con toda precisión, definiendo bien el problema e identificando bien las metas a seguir, a fin de lograrlas en el tiempo preciso.

Factores de la toma de decisiones humanas

Entre los factores de la toma de decisiones, entendida como una tarea a realizar por una gente o directivo, dentro de una situación no contexto dentro de una organización, Simon (2009) manifestó las siguientes características:

- a. Los niveles de aspiración.
- b. Las expectativas que nos formamos sobre la base de esos niveles.
- c. La atención puesta en los aspectos realmente relevantes de una situación.
- d. El conocimiento que tenemos acerca del asunto a tratar.
- e. La complejidad del caso. (p. 78).

Según el autor, considera que, a partir de la observación de la conducta, se puede establecer cómo trabaja la mente humana y se debe tratar de buscar en la Psicología algunas claves que ayuden a aclarar dicho proceso, es por ello que se debe de tomar en cuenta ciertas características en su análisis.

Por otro lado, Simon (2009, p. 43) señaló de un “mecanismo” que se ubica dentro de nosotros mismos y que se llama “niveles de aspiración”. Por un lado, lo formamos mirando a nuestro alrededor, viendo lo que tenemos y lo que podríamos llegar a tener; y, por otro lado, miramos también lo que tienen los demás, especialmente aquellos que consideramos que están en nuestra misma situación. (p. 56).

Mediante la perspectiva individual y comparativa es como nuestras aspiraciones se acercan a la realidad, a aquello que es posible alcanzar. De este modo, vamos formando expectativas basadas tanto en nuestra conducta como en la conducta de los demás.

En ese sentido, Simon (2009, p. 32) comentó que “esas expectativas están orientadas a dar una buena medida del nivel de satisfacción que cabe esperar con la solución de problemas que nos conduzcan a tener un futuro mejor” (p.44).

Según el autor la expectativa puede tener dos acepciones: una restringida y otra amplia. La primera converge con la idea de predicción, en cuanto que es el valor esperado dada la información poseída y es ajena entonces a un proceso subjetivo; mientras que, en la segunda, comporta la presencia de elementos subjetivos, pudiendo conllevar una actitud respecto de lo esperado.

En un sentido más amplio, Simon (2009, p. 33) consideró que “la expectativa es más genérica que la predicción y tiene un carácter más subjetivo que la predicción”.

Por ello, se considera que el buen conocimiento de la estructura de una situación resulta en una búsqueda más efectiva en nuestra mente, y mediante ese reconocimiento, que se apoya en la información acumulada que ya poseemos, nuestra mente va discriminando datos de nuestro fichero vital. Esto propicia que lleguemos por intuición a tomar decisiones.

En conclusión, se considera que la racionalidad subjetiva debe de ser adaptativa, fluida y evolutiva con el entorno para una adecuada toma de decisiones.

Teorías normativas de toma de decisiones

Según el conjunto de teorías normativas de toma de decisiones enfatiza el cómo debería elegir una persona entre diversas acciones posibles bajo condiciones ideales; la mejor opción que permita lograr los objetivos propuestos. Estas teorías se sitúan bajo el supuesto de racionalidad, son prescriptivos y establecen estándares para la evaluación de la toma de decisiones.

Según Simon (2009, p. 42) indicó que “la toma de decisiones se debe expresar como la decisión correcta basada en la racionalidad que satisface la coherencia o consistencia interna en un conjunto de preferencias y creencias”.

Dicha teoría mencionada anteriormente ha predominado con mayor énfasis en las áreas económicas, en las ciencias políticas, en las finanzas, marketing, entre otras. Su objetivo central es la optimización, para lo cual los tomadores de decisiones deben aprender rápido a no cometer errores. Y para los racionalistas del área económica, los errores en la TD se deben a falta de atención, ignorancia, falta de incentivos o preferencias no reveladas.

Definición de la variable toma de decisiones

Según Espíndola (2005) la toma de decisiones “es un proceso ecológico que tiene en cuenta factores de todo tipo, desde los emocionales hasta los racionales” (p. 4).

Al respecto, se considera que muchas de las decisiones que se toman a diario tienen influencia subjetiva e incluso pueden imponerse sobre hechos objetivos, como por ejemplo los prejuicios pueden interferir con la racionalidad objetiva.

Según Harvard Business School (2006) definió la toma de decisiones como “un proceso donde todos se esfuerzan para llegar a un acuerdo y al final todos acepten la decisión para conseguir un buen resultado” (p. 12).

Según el autor la toma de decisiones, debe de tener una visión futurista, que trabaje con información real a tiempo real, no obstante, si la decisión exige mucha participación de opiniones, y no se resuelven las diferencias, entonces se debe optar por la decisión final del jefe.

Según Herrero de castro (2006) lo definió como “una acción humana y dinámica que genera cambios a nivel interno, alterando una determinada realidad según sea el nivel al cual se decide” (p. 22).

Según el autor, los tomadores de decisiones deben de poseer ciertas cualidades que los harían buenos o malos; es decir el tomador de decisiones debe poseer: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas; de tal modo que pueda sopesar la información, aplicando criterios para entender el problema, sin distorsionarlo de la realidad.

Según Salgado (2012) señaló que la toma de decisiones es un proceso de interacción de los siguientes aspectos: percepción, experiencia, intuición, percepción selectiva, el pensamiento, los filtros mentales, las creencias, las expectativas y las necesidades entre otros” (p. 1).

Toda decisión implica un riesgo para la organización, sin embargo, la lógica intuitiva basada en la experiencia humana y profesional del líder, podría ayudarlo muchísimo a diferenciar las situaciones bien o mal estructuradas dentro de una organización, a diferencia de aquellas que pueden ser inadecuadas por completo al mismo problema en sí.

Según Lazzati (2013) señaló “la toma de decisiones es elegir el curso de acción adecuado. Una configuración de varios cursos de acción” (p. 13).

En este enfoque, la toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre una o varias alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre; estimando el futuro de manera objetiva, con las posibilidades reales de éxito de una organización.

Según Bonome (2009) la toma de decisiones “radica en indagar en qué manera se comportan los agentes individuales, cuando se sitúan en algún tipo de encrucijada y en la manera cómo se resuelve para salir de ella” (p. 75).

La toma de de decisiones, es un proceso de indagación y de redefinición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción que le permita al líder resolver el conflicto de manera eficaz, con una proyección a largo plazo, tal y cual lo hacen los japoneses exitosos en sus organizaciones.

Según Galdos (2013, p. 13) la toma de decisiones se conceptualiza como “las decisiones o elecciones que de cuyo acierto o desacierto depende en gran parte su éxito o su fracaso profesional y personal”.

En vista de lo anterior, el autor se refiere a las decisiones, que son el pan de cada día en la vida de millones de personas, de hombres y mujeres en las múltiples actividades de sus vidas.

La toma de decisiones, manifiesta que se debe de encontrar patrones y aceptar que a veces no los hay y sobre todo cuando se debe estimar probabilidades y riesgos, cuando hay que pensar en horizontes temporales largos.

Tocante a ello, se considera que tomar decisiones es un asunto muy complejo, pues los seres humanos no somos tan racionales como pensamos, pues nuestras decisiones no solo están contaminadas por emociones, sentimientos y circunstancias, sino que el comando de las mismas se alterna

entre puro pensamiento, pura intuición, puro raciocinio o combinaciones desconocidas que están muy lejos de ser administradas conscientemente.

Dimensiones de la variable toma de decisiones

Las dimensiones consideradas en la presente investigación son consideradas en la teoría de Galdos (2013) el autor trató de justificar la propuesta de toma de decisiones en las siguientes dimensiones:

- a. Toma de decisiones individual: aquí los modelos mentales (generalizaciones, imágenes o historias previas de éxito) determinan la corrección de nuestros pensamientos, la convivencia y validez social y moral de nuestras decisiones.
- b. Toma de decisiones en equipo: aquí se da un nivel mayor de confianza en la información, proviniendo de las reuniones internas con su equipo de trabajo, alentados por la diversidad, la discrepancia fundada, la inconformidad, sin permitir que otras personas decidan u actúen por nosotros. Todas esas actitudes tienen ahora un valor enorme en un mundo que busca innovar y desarrollar soluciones o atributos distintivos en productos y servicios. (p. 112).

En vista de lo anterior, se considera que la toma de decisiones es un proceso activo y dinámico donde se debe tener en cuenta tanto lo subjetivo como lo objetivo para decidir, de modo que tanto los modelos mentales personales como las decisiones de equipo permitan formar una opinión o juicio de valor relevante para el éxito de la empresa u organización donde se desenvuelve la persona.

Fundamentación teórica de la variable resolución de conflictos

Según Fried (2012) indicó que la resolución de conflictos “es un nuevo paradigma en comunicación perspectivas, destrezas y procedimientos para la resolución de conflictos en contextos de expansión y nuevos campos de aplicación” (p.13).

Las tareas de gran trascendencia o situaciones de gran conflicto, implican grandes decisiones e iniciativas para resolverlos, sin embargo, el problema, puede convertirse en un motor de desarrollo, donde se puede aprender a sobrellevarlos y a asumirlos como un estímulo.

También, Muñoz (2012, p.5) definió conflicto “como aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores, y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles”.

Ante dicha definición, a nadie le debe ser ajeno el hecho de que la resolución de conflictos es un gran reto para la sociedad actual. Por consiguiente, en las instituciones educativas se reclama con mucha insistencia la necesidad de contar con procedimientos eficaces para atender la creciente demanda divergente de personalidades humanas con diferentes aspiraciones, expectativas, intereses, motivaciones, deseos y necesidades que generan multitud de situaciones de divergencia interpersonal.

Claves para resolver conflictos

Todos los conflictos tienen tres elementos: personas o partes, proceso y problema. Según Muñoz (2012) respecto a las personas o partes, señaló:

Se necesita conocer a todas las personas o partes que están participando en el conflicto, aunque no sea de forma directa. En muchas ocasiones nuestro comportamiento se ve influenciado por las opiniones que otras personas tienen sobre lo que está ocurriendo, o sobre lo que consideran que deberíamos hacer, por eso es importante conocer la magnitud del problema, por lo tanto, implica analizar quiénes son los protagonistas del conflicto. Las personas que sin ser protagonistas tienen interés en el mismo, o al menos

capacidad para influir en su resultado. Qué tipos de liderazgo existen y quiénes lo ejercen. Por ello, a más liderazgo más probabilidades tendrá de influir en las posturas que adopten el resto de las partes. Si existen grupos de poder y cómo lo ejercen. También si existen coaliciones entre ellos. Hay más información que es necesario obtener para entender el conflicto. Qué emociones son las que más sobresalen. (p. 6).

Tal como se ha visto, la comunicación comunitaria es importante para resolver el conflicto, por consiguiente, se debe de establecer una manera de tomar decisiones que a todos les parezca adecuado.

Respecto al segundo elemento Muñoz (2012) señaló referido al proceso que:

El proceso del conflicto es la historia del mismo. Hay por tanto que averiguar cuándo se originó, por qué, cuáles fueron los hitos más importantes. Es necesario obtener información sobre otros dos elementos: El tiempo transcurrido desde su inicio. Siempre es más difícil entender y resolver un conflicto que viene de lejos a otro que acaba de comenzar. La intensidad que ha adquirido. Si las partes habrán perdido la capacidad de escucharse y de entenderse (cualquier acción de una parte, es interpretada por la otra en negativo, parece que todo lo que hace está orientado únicamente a molestarnos). El conflicto suele ir aumentando en intensidad. Este proceso se conoce como escalada. La escalada del conflicto se realiza de forma gradual y ordenada (aunque pudiera parecer que no es así). (p. 7).

Respecto al proceso es importante considerar los verdaderos intereses de la disputa para resolver los problemas de forma constructiva y crear una cultura de paz, por tanto, es importante redescubrir los verdaderos intereses de las

partes, pues con un buen análisis de estos en cada una de las partes se puede llegar a elaborar una solución que satisfaga ambas.

Según Muñoz (2012) respecto al problema, manifestó que:

Existen multitud de temas que se pueden convertir en conflictivos, pero, aunque temas haya muchos, se debe conocer cuál es la causa, el origen del conflicto, para poder saber si la solución que se ha adoptado es adecuada para resolverlo. (p. 7).

En resumen, el conflicto es aplicado al momento en que ocurre el choque entre las partes, sin embargo, la disposición de ánimo en ambas para luchar, negociar y solucionar los problemas, será vital para resolver el problema en cuestión.

El manejo y la resolución de los conflictos

Walton (citado por González 2009, p.6) señaló que “el manejo de los conflictos en los niveles de interacción: interpersonal, intergrupar e intraorganizacional consiste en conducir o llevar al conflicto hacia la solución o el mejor control, y en ese sentido señala a las mismas la solución y el control entre las diferentes metas del manejo del conflicto”.

El autor referido, indica que se puede tratar de llegar a una solución, de modo que las diferencias o sentimientos originales de oposición desaparezcan, o se puede tratar meramente de controlar el conflicto, de manera que sus consecuencias negativas disminuyan, aunque persistan las preferencias opuestas y los antagonismos. Por otro lado, cabe agregar que un conflicto bien manejado conduce a las personas a cambiar sus conductas, actitudes, maneras de pensamiento e interpretaciones sobre determinadas situaciones o temas en cuestión.

Dimensiones de la variable resolución de conflictos

Las dimensiones consideradas en la presente investigación son consideradas en la teoría de Muñoz (2013) quien ha tratado de justificar la propuesta de resolución de conflictos en las siguientes dimensiones:

- a. comunicación asertiva: la comunicación es un ingrediente esencial para el manejo eficaz de los conflictos. No se puede resolver un conflicto que no se entiende y no se puede entender el conflicto hasta que no se tiene la información completa y exacta. También se necesita la comunicación para averiguar exactamente qué es lo que la otra persona quiere cambiar y qué necesita para resolver el conflicto.
- b. Escucha activa: escuchar activamente es tener y mostrar apertura a lo que la otra persona está tratando de comunicarnos, tanto con el lenguaje verbal como con el no verbal.
- c. Preguntar y clarificar: la entender la importancia que tiene entender el conflicto o la situación conflictiva en la que nos encontramos, y para ello nada mejor que preguntar. Pero aquí también hay diferentes formas de hacerlo, en función también de qué es lo que buscamos o lo que necesitamos.
- d. Buscar acuerdos: es habitual que la comunicación se sitúe en un elemento conocido como posiciones. Cuando esto ocurre la conversación se convierte rápidamente en una pelea, en una discusión. Se debe hacer un esfuerzo para pasar de las posiciones a los intereses. (p. 26).

En vista de lo anterior, se considera que el conflicto forma parte de la vida diaria y debe ser considerado como algo indeseable y perjudicial para los individuos y las organizaciones, aunque actualmente se piensa que el conflicto no es malo ni bueno sino inevitable. No obstante, el conflicto brinda la posibilidad de gestionarlo adecuadamente para que en el transcurso de este proceso nos guiemos por el respeto mutuo y los valores necesarios para enriquecerse

interpersonalmente mientras que se utiliza toda la creatividad para aportar soluciones que contribuyan a mejorar las condiciones en las que se desarrolla el conflicto. Es por ello que resolver un conflicto significa, aportar una solución al problema en cuestión.

1.4 Problema

1.4.1 Problema General:

¿Qué relación existe entre las variables liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?

1.4.2 Problemas Específicos:

Específico 1:

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?

Específico 2:

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?

Específico 3:

¿Cuál es la relación que existe entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación Teórica

Desde el punto de vista teórico, se justifica el estudio en razón de emitir conocimiento de las teorías que sustentan cada variable de estudio, por lo cual es importante describir la vinculación entre dichas teorías que sustentan la investigación y por tanto, generar reflexión y debate académico y una

reorientación y superación de la práctica profesional tomando en cuenta la teoría del conocimiento existente contrastada con los resultados obtenidos en la presente investigación.

1.5.2 Justificación Práctica

El estudio se justifica debido al nuevo contexto de la educación peruana, donde aparece con fuerza el paradigma de Aprender a Ser, a fin de establecer un liderazgo óptimo en la personalidad del maestro y por ende poder formar un líder con alto desempeño dentro de las organizaciones, que sea capaz de transmitir una visión clara de la organización, hacia el logro de metas de alto rendimiento con altos niveles de desempeño en una clara visión integral de trabajo que a su vez sea consecuente y eficiente en la toma de decisiones frente a cualquier dificultad o problema que se avizore en la organización educativa. Asimismo, va a proponer alternativas de solución en relación a su vida personal, profesional y social en su contexto y medio donde se desarrolla, a fin de seguir redefiniendo sus actitudes, sentimientos, emociones y tendencias de comportamiento dirigidas hacia sí mismos y hacia los demás.

1.5.3 Justificación Metodológica

La presente investigación se inicia desde la elaboración de la idea de investigación, y en ese sentido se comienza a elaborar el proyecto según el enfoque, el tipo de estudio, diseño y elaboración de instrumentos debidamente dimensionados y validados para medir respectivamente las variables de estudio; a fin de determinar la relación que existe entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia en un modelo de investigación cuantitativo.

1.5.4 Justificación Epistemológica

Pedagógicamente el liderazgo es un requisito fundamental para un buen desempeño docente y también es un indicador de calidad profesional, es por eso que el presente estudio va a incentivar al maestro mediante alternativas de solución generando espacios de acción y compromiso para que lidere los equipos de trabajo

en sus organizaciones y de ese modo pueda influenciar positivamente en la organización mediante una adecuada gestión de conflictos y una adecuada negociación centrada en el desarrollo de propuestas de intervención para el éxito de la organización donde labora.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General:

Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

1.6.2 Hipótesis Específicas:

Específico 1:

Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Específico 2:

Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Específico 3:

Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre las variables liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Establecer la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Objetivo específico 2:

Establecer la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Objetivo específico 3:

Establecer la relación que existe entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

El método de investigación utilizado, es el hipotético deductivo, que parte de los supuestos teóricos llamados hipótesis para lograr obtener deducciones o conclusiones a partir del análisis planteado por el investigador, asimismo la investigación es de enfoque cuantitativo debido a que recoge y analiza datos de las variables de estudio para cuantificarlas, realizando inferencias más allá de los datos con un análisis descriptivo e inferencial, por ello este método es medible observable y replicable donde se utiliza el lenguaje con precisión matemática y con modelos estadísticos de codificación numérica.

El presente estudio es de tipo básica. Al respecto, Valderrama (citado en Soto, 2017, p.44) manifiesta que la básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

Asimismo, cabe señalar que el nivel de la investigación es descriptiva correlacional. Por ello, la presente investigación solo pretende medir cada variable presuntamente relacionada y luego analizar la correlación.

El diseño de la presente investigación es no experimental, ya que se basó en las observaciones de los hechos en su estado natural sin la intervención o manipulación de las variables. Al respecto Hernández, R; Fernández C. y Baptista, M. (2014, p. 145) afirman que “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Asimismo, el diseño es de corte transversal porque los datos fueron recolectados en un solo momento y entiendo único y se aplicará con el propósito de describir variables y realizar su incidencia e interrelación.

2.2 Variables, operacionalización

Variable 1: Liderazgo organizacional

Al respecto Delgado (2010, p. 11) señala que el liderazgo organizacional “es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento”.

Variable 2: Toma de decisiones

Según Galdos (2013, p. 13) define la toma de decisiones “como las decisiones o elecciones que de cuyo acierto o desacierto depende en gran parte su éxito o su fracaso profesional y personal”.

Variable 3: Resolución de conflictos

Según Muñoz (2012, p.5) define el conflicto “como aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores, y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles”.

2.2 Operacionalización de variables

Sobre la operacionalización de variables se refiere al conjunto de operaciones y procedimientos que se desarrollan para medir una variable de estudio.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable 1: Liderazgo organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
I. VISIONARIO	1. Formación colectiva	Del 1 al 3	Nunca 1	Muy ineficaz 32-55
	2. Visión y misión compartida	Del 4 al 7		
	3. Expectativas de equipo	Del 8 al 10		
II. CARISMÁTICO	4. Motiva con carisma	Del 11 al 13	Casi nunca 2	Ineficaz 56-80
	5. Actitud carismática	Del 14 al 17		
III. LIBERADOR	6. Establece horizontes a los proyectos	Del 18 Del 19 al 22	Casi siempre 3	Eficaz 81-105
	7. Establece horizontes a los grupos humanos			
IV. INSTRUCTIVO	8. Dinamiza las actitudes	Del 23	Siempre 4	Muy eficaz 106-128
	9. Se enseña con el ejemplo	Del 24 al 28		
V. ÉTICO	10. Alto desempeño en la institución	Del 29 al 30		
	11. Su rol transmite una visión de futuro	Del 31 al 32		

Fuente: propia

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable 2: Toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
I. INDIVIDUAL	1. Raciocinio inteligente	1,2,3,	Nunca 1	Muy ineficaz 32-55
	2. Combinaciones desconocidas de las emociones	4,5		
	3. Intuición lógica	6,7,8 9,10,11	Casi nunca 2	Ineficaz 56-80
	4. Excelencia del desempeño en equipo	12,15 16,22		
II. EQUIPO	5. Carisma trascendente		3	Eficaz 81-105
			Siempre 4	Muy eficaz 106-128

Fuente: propia.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable 3: Resolución de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
I. COMUNICACIÓN ASERTIVA	1. Comunicación sin conflictos	1,2 3,4	Nunca 1	Muy ineficaz 32-55
	2. Soluciona los problemas			
II. ESCUCHA ACTIVA	3. Sabe escuchar			
	4. Tolera los errores	5,6 7,10	Casi nunca 2	Ineficaz 56-80
III. PREGUNTAR Y CLARIFICAR	5. Conducta de respeto y consideración	11,14 15,16		
	6. Soluciona los problemas eficazmente	17,18	Casi siempre 3	Eficaz 81-105
IV. BUSCAR ACUERDOS	7. Establece personales y profesionales		Siempre 4	Muy eficaz 106-128
	8. Sabe identificar intereses comunes	19,20		
	9. Sabe plantear diferentes alternativas de solución	21,22		

Fuente: propia

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población

En el presente estudio, el universo o población a investigar, está conformado por 235 docentes que laboran en dos instituciones educativas.

Tabla 4

Población de docentes

Instituciones Educativas	Población
Institución educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo”	105
Institución educativa N° “República de Colombia”	130
Total	235

Fuente: Estadística de la UGEL 04

2.3.2 Muestra

Al respecto Hernández, R. et al. (2010, p. 175) señaló que “la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Por consiguiente, la muestra necesaria requerida para el estudio será de 146 docentes pertenecientes a dos instituciones educativas estatales del distrito de Independencia. La muestra seleccionada se realizó de manera probabilística en forma aleatoria simple; y su tamaño(n), según Bernal (2006, p.171), se puede calcular la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 – α)

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso (Q = 1 – P)

ε (0,05): Tolerancia al error

N (235): Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Reemplazando los valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) \times 235}{0,05^2 (235 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 146$$

En conclusión, se aplicó los cuestionarios a 146 docentes pertenecientes a las dos instituciones educativas estatales del distrito de Independencia.

2.3.3 Muestreo

Para el marco muestral, se utilizó el muestreo probabilístico, el cual se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “n” tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída. El muestreo será probabilístico, aleatorio simple, donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir elegidos. Este tipo de muestra ayudará para la elección de los docentes que formarán parte de la investigación.

Asimismo, la muestra seleccionada será proporcional, para lo cual calculamos la fracción muestral: $\frac{n}{N} = \frac{146}{235} = 0.621$

Tabla 5

Muestra proporcional de docentes

Instituciones educativas		Población	Muestra proporcional
Institución educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo”.		105	$0.621 \times 105 = 65$
Institución educativa “República de Colombia”.		130	$0.621 \times 130 = 81$
Total		235	146

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección

Técnica

Al respecto, Valderrama (2015) señaló “son herramientas que sirven para recolectar datos basados en la opinión de los encuestados” (p. 374)

La técnica utilizada fue la encuesta.

Instrumentos

El instrumento empleado fue el cuestionario. Según Valderrama (2015) indicó “es una herramienta para recolectar datos mediante la enunciación de preguntas” (p. 375)

El instrumento utilizado fue un cuestionario para obtener los datos de la Variable1: Liderazgo organizacional, Variable 2: Toma de decisiones y la variable 3 Resolución de conflictos.

Asimismo, se consideraron las siguientes técnicas: Técnica del Fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.

Tabla 6

Cuadro de distribución de las técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Técnica	instrumentos
V.1 Liderazgo organizacional	Encuesta	Cuestionario tipo Lickert Cuestionario tipo Lickert
V.2 Toma de decisiones	Encuesta	
V.3 Resolución de conflictos	Encuesta	Cuestionario tipo Lickert

Fuente: propia

Ficha técnica del instrumento 1

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre Liderazgo organizacional
Autor y Año	Jose Luis Aguilar Saenz
Procedencia	(Perú)
Adaptación (si fuera el caso)	
Institución	UCV
Universo de estudio	
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	146
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo (fecha de aplicación)	1 de octubre del 2015
Escala de medición	Ordinal: Muy ineficaz Ineficaz Eficaz Muy eficaz
Tiempo utilizado	20 minutos

Ficha técnica del instrumento 2

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre Toma de decisiones
Autor y Año	Jose Luis Aguilar Saenz
Procedencia	(Perú)
Adaptación (si fuera el caso)	
Institución	UCV
Universo de estudio	
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	146
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo (fecha de aplicación)	1 de octubre del 2015
Escala de medición	Ordinal: Muy ineficaz Ineficaz Eficaz Muy eficaz
Tiempo utilizado	20 minutos

Ficha técnica del instrumento 3

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre Resolución de conflictos
Autor y Año	Jose Luis Aguilar Saenz (Perú)
Procedencia	
Adaptación (si fuera el caso)	
Institución	UCV
Universo de estudio	
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	146
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo (fecha de aplicación)	1 de octubre del 2015
Escala de medición	Ordinal: Muy ineficaz Ineficaz Eficaz Muy eficaz
Tiempo utilizado	20 minutos

2.4.2 Validez y fiabilidad

Validez

Se realizó la validez de contenido a través de la Técnica de Opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a 3 doctores, para validar los instrumentos de medición. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta para recoger los datos muestrales de las tres variables de estudio, siendo sus instrumentos de escala politómica y de autoría del investigador que fue aplicado en un solo momento y en tiempo único a los docentes de ambas instituciones educativas, en este caso los instrumentos fueron aprobados por los jueces y dejados aptos para su aplicación.

Tabla 7

Distribución de los jueces evaluadores para validar el contenido de los instrumentos de medición

Nombre y apellidos	Grado académico	Opinión
Laura Esponda Versace	Doctor	Aplicable
Judith Guanilo Baez	Doctor	Aplicable
Bety Grados Zavala	Doctor	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Fiabilidad

Se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de los instrumentos Liderazgo organizacional, Toma de decisiones y Resolución de conflictos.

Tabla 8

Fiabilidad del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Liderazgo organizacional	,939	31 ítems
Toma de decisiones	,834	22 ítems
Resolución de conflictos.	,901	22 ítems

Fuente: Base de datos

Se puede observar en la tabla 8 que la confiabilidad de los instrumentos logró un coeficiente de .939, .834 y .901 lo que indica una fuerte confiabilidad.

2.5 Métodos de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó con ayuda del software estadístico SPSS versión 21.0, mediante el cual se elaboraron tablas de distribución de frecuencias y porcentajes con sus figuras respectivas (estadística descriptiva) para describir el comportamiento de ambas variables de estudio. Asimismo, para la prueba de hipótesis general e hipótesis específicas se aplicó el análisis inferencial a través del coeficiente de regresión lineal múltiple y el coeficiente de correlación de (Rho)

Spearman, que es una medida de correlación aplicada a los datos muestrales de las variables de estudio.

2.6 Aspectos éticos

La presente investigación titulada: Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015. Se basa en la credibilidad, autenticidad y honestidad científica; por consiguiente, el estudio ha sido elaborado en su contenido teórico y práctico, respetando los derechos intelectuales de sus autores y citando correctamente a los mismos. Asimismo, cabe mencionar, que los resultados obtenidos serán veraces y confiables, recogidos de la realidad al aplicar los instrumentos de recolección de datos, previo juicio de expertos y cumpliendo las normas de buena práctica. Por otra parte, cabe recalcar que las ideas, o las palabras de otras personas se han realizado haciendo la debida mención del autor. Finalmente se considera que la investigación cumple con el consentimiento informado de todos los implicados y con las normas éticas y morales del país de residencia.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Variable liderazgo organizacional

Tabla 9

Resultados descriptivos de la variable liderazgo organizacional

Nivel	f	%
muy ineficaz	12	8.2
ineficaz	43	29.5
eficaz	56	38.4
muy eficaz	35	24.0
Total	146	100.0

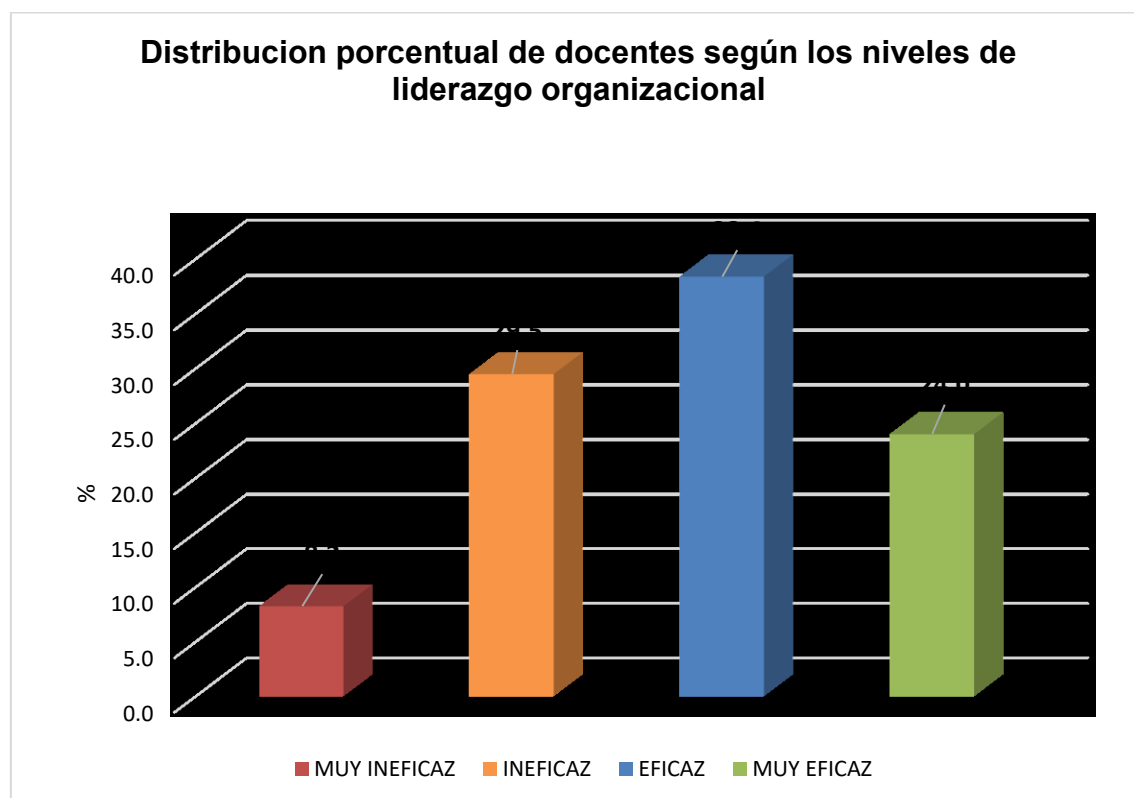


Figura 1: Niveles de la variable liderazgo organizacional.

Interpretación: Según la tabla N° 9, el 8.2% de los docentes de esta población demuestra un nivel muy ineficaz de liderazgo organizacional. Por otro lado, el 38.4% mantiene un nivel eficaz en este liderazgo; siendo representado este valor por 56 docentes de 146 evaluados por la escala de medición del liderazgo organizacional en ambas instituciones educativas.

Resultados descriptivos por dimensiones del liderazgo organizacional

Tabla10

Resultados descriptivos de la variable liderazgo organizacional por dimensión

Tipo de liderazgo	Liderazgo visionario		Liderazgo carismático		Liderazgo liberador		Liderazgo instructivo		Liderazgo ético	
Niveles	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
muy ineficaz	38	26.0	23	15.8	41	28.1	32	21.9	29	19.9
ineficaz	42	28.8	62	42.5	44	30.1	51	34.9	46	31.5
eficaz	39	26.7	30	20.5	13	8.9	20	13.7	24	16.4
muy eficaz	27	18.5	31	21.2	48	32.9	43	29.5	47	32.2
Total	146	100%		100%		100%		100%		100%

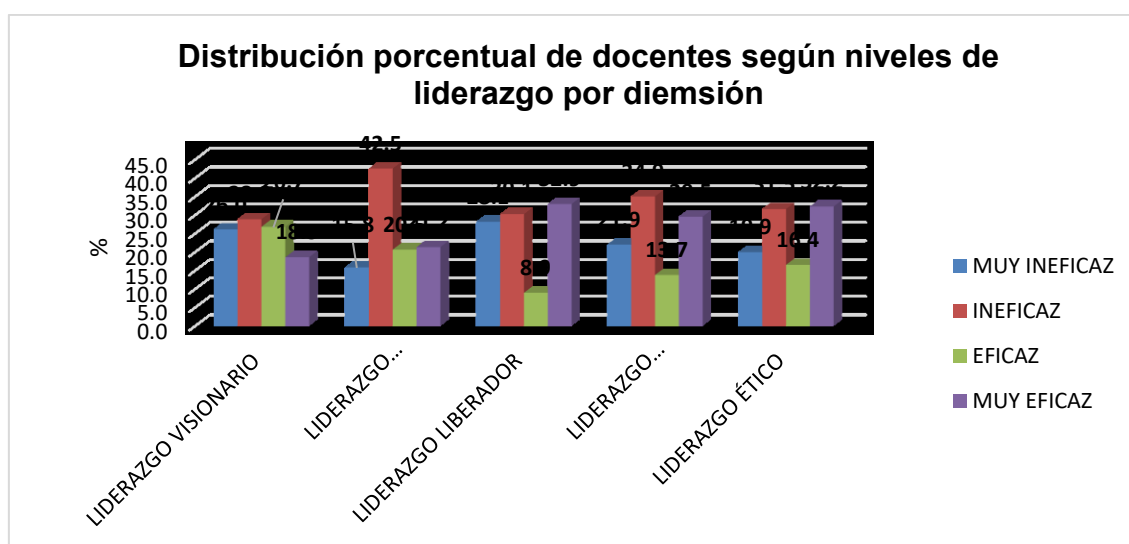


Figura 2: Niveles de liderazgo visionario, carismático, liberador, instructivo y ético.

Interpretación: Según la tabla N° 10 y figura N°2, el liderazgo organizacional, en la dimensión visionaria se ubica en el nivel muy eficaz en un 18.5% y en el nivel eficaz se encuentran en un 28.8% del total de docentes evaluados. En el liderazgo carismático, el 15.8% de los docentes presenta un nivel muy ineficaz. El 42.5% de los docentes presentaría niveles de ineficacia en este liderazgo. Por lo mismo, es el liderazgo que se muestra con menor prevalencia positiva en la población. El 32.9% del total de docentes lidera de forma liberadora (muy eficaz); solo el 13.7% del total de docentes se presenta como un líder instructivo (eficaz). Por último, es importante analizar que el 32.2% del total de la población presentaría liderazgo ético en el ejercicio como docentes.

Resultados descriptivos de variable liderazgo organizacional por I.E

Tabla 11

Niveles de liderazgo organizacional por Institución Educativa

	Institución Educativa	I.E. 1		I.E. 2		Total
		f	%	f	%	
Niveles de liderazgo organizacional	muy ineficaz	2	2.7%	10	13.7%	12
	ineficaz	20	27.4%	23	31.5%	43
	eficaz	25	34.2%	31	42.5%	56
	muy eficaz	26	35.6%	9	12.3%	35
	Total	73	100%	73	100%	146

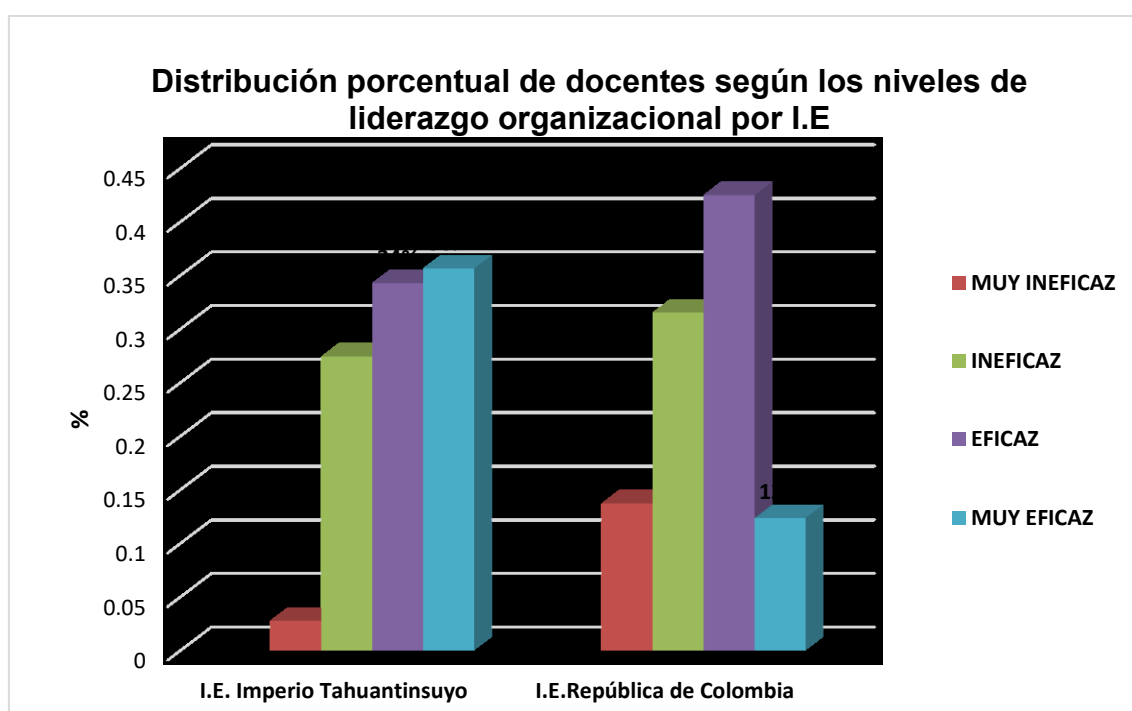


Figura 3: Niveles de liderazgo organizacional por I.E.

Interpretación: Según la tabla N° 11 y figura N°3 la primera institución educativa, el 35.6% del total de docentes (n=26) presentan mucha eficacia al ejercer el liderazgo organizacional, el 34.2% lo realiza de forma eficaz y un 2.7% se desempeña de forma muy ineficaz. Por lo tanto, en la I.E. 1, predomina un nivel efectivo del liderazgo organizacional en más del 50% de sus docentes. En la I.E 2, el 42% de sus docentes presenta un liderazgo organizacional de forma eficaz; y el 12% lo realiza de forma muy eficaz. Aunque no habría de dejar en cuenta que el 32% presenta un nivel ineficaz en este liderazgo.

Resultados descriptivos de variable toma de decisiones

Tabla 12

Resultados descriptivos de la variable toma de decisiones

Niveles	f	%
muy inadecuado	23	15.8
inadecuado	20	13.7
adecuado	28	19.2
muy adecuado	75	51.4
Total	146	100.0

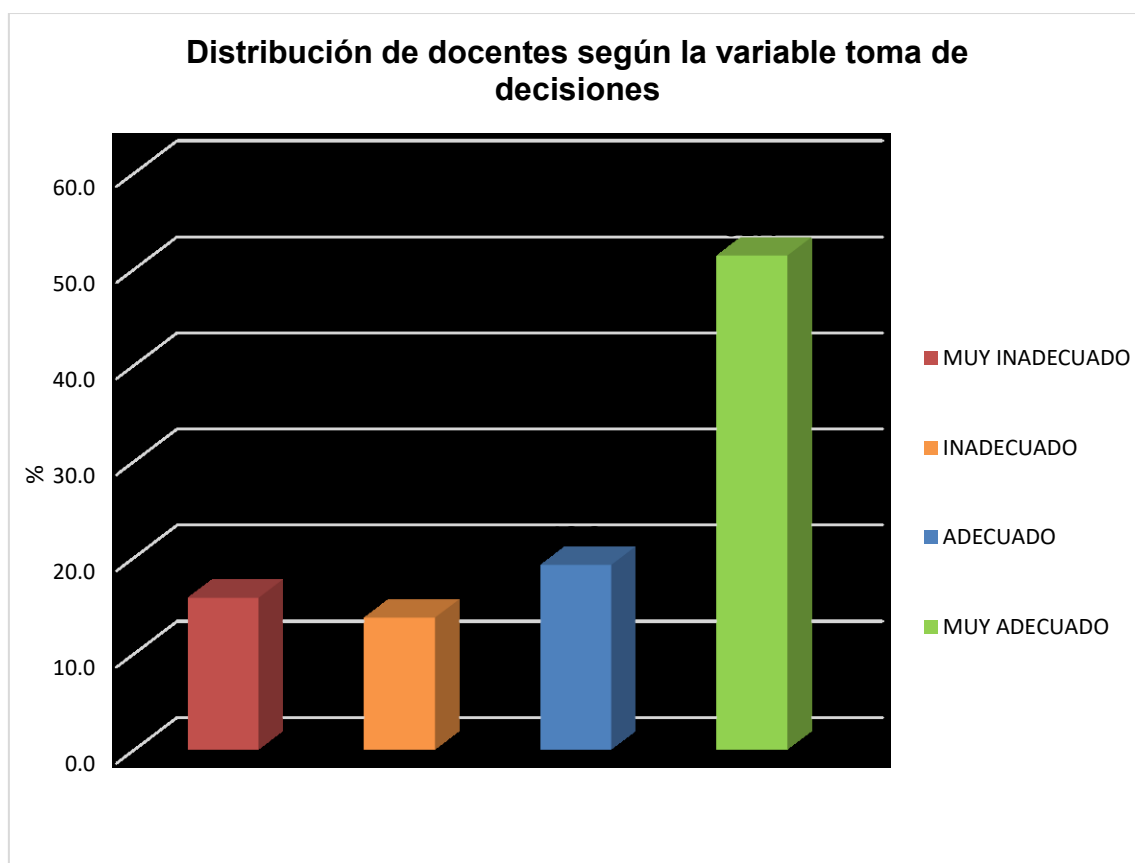


Figura 4: Niveles de la variable toma de decisiones.

Interpretación: Según la tabla N° 12 y figura N°4 el 13.7% del total de docentes (representado por 20 unidades) de ambas instituciones presentan un nivel inadecuado en la toma de decisiones. Sin embargo, más del 50% y 19% presentan niveles de muy adecuado y adecuado respectivamente en el nivel que demuestran tomar decisiones efectivas bajo el uso efectivo de raciocinio, combinación desconocida de información, intuición, excelencia en el trabajo en equipo y en su mayoría alcanzan un carisma trascendente.

Resultados descriptivos de variable toma de decisiones por dimensión

Tabla 13

Niveles de toma de decisiones por TD en equipo y TD individual

Niveles de dimensiones	Toma de decisiones en equipo		Toma de decisiones de tipo individual	
	f	%	f	%
muy inadecuado	24	16.4	32	21.9
inadecuado	36	24.7	38	26.0
adecuado	78	53.4	12	8.2
muy adecuado	8	5.5	64	43.8
Total	146	100.0	146	100.0

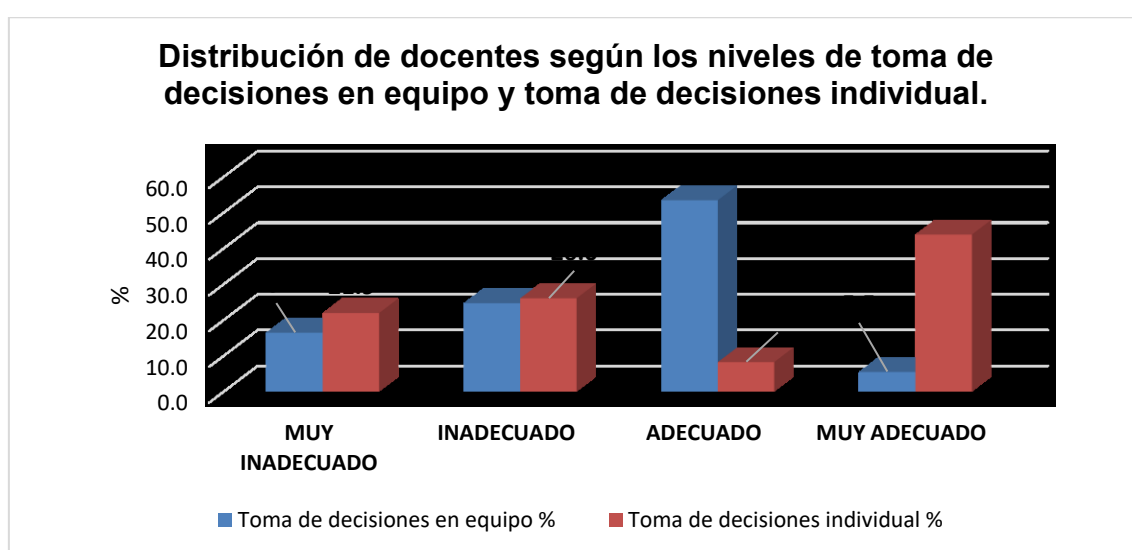


Figura 5: Niveles de toma de decisiones en equipo y toma de decisiones individual.

Interpretación: Según la tabla N° 13 y figura N°5 se muestra que existe un uso diferenciado entre la toma de decisiones de tipo individual (43.8% del total de docentes) a comparación de la realizada en equipo (5.5% del total de docentes) al utilizarse de forma muy adecuada. Y estos descriptivos se invierten en relación al nivel adecuado para cada tipo de toma de decisiones, así se nota que, en el tipo individual, un 8.2% del total de docentes lo realiza de forma individual adecuada, frente a un 53.4% que lo realiza en equipo de forma adecuada. En suma, más del 50% del total de docentes realiza de forma adecuada y muy adecuada la toma de decisiones en equipo y de tipo individual. Solo queda un dato más incisivo, referido al 26% del total de docentes que demuestran toma de decisiones de tipo individual en forma inadecuada.

Resultados descriptivos de variable toma de decisiones por institución educativa

Tabla 14

Niveles de toma de decisiones por Institución Educativa

Instituciones educativas		I.E. 1		I.E. 2		Total
		f	%	f	%	
Niveles de toma de decisiones	muy inadecuado	9	12.3%	14	19.2%	23
	inadecuado	10	13.7%	10	13.7%	20
	adecuado	12	16.4%	16	21.9%	28
	muy adecuado	42	57.5%	33	45.2%	75
	Total	73	100.0%	73	100.0%	146

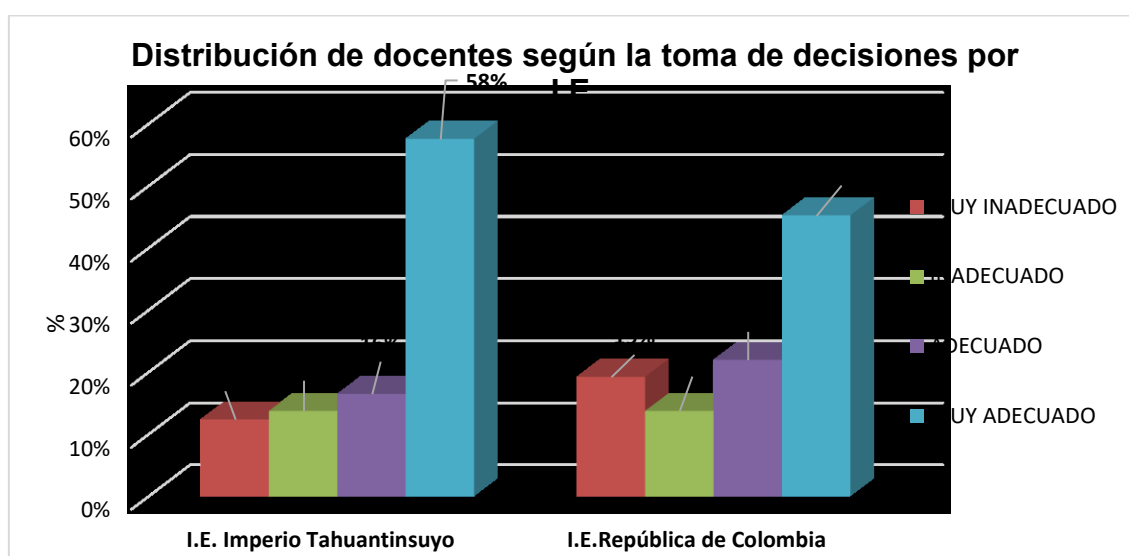


Figura 6: Niveles de toma de decisiones por I.E.

Interpretación: Según la tabla N° 14 y figura N°6 se observa una diferencia marcada entre instituciones educativas con respecto a la prevalencia de niveles muy adecuados en la toma de decisiones, pues en la I.E 1, el 60% del total de docentes presentan un nivel adecuado de esta variable. A comparación de la I.E 2, con un 45% del total de docentes que presentan esta variable. Sin embargo, se encuentra que el 12% de docentes de la escuela Imperio del Tahuantinsuyo presentan una toma de decisiones muy inadecuada; y en el 14% de la muestra de República de Colombia, presentan un nivel inadecuado de esta variable, por lo que no demostrarían un buen raciocinio, intuición, desempeño en equipo; y no son trascendentales en el clima laboral al realizar su labor docente.

Resultados descriptivos de la variable resolución de conflictos

Tabla 15

Niveles de variable resolución de conflictos

Niveles	f	%
muy inadecuado	18	12.3
inadecuado	23	15.8
adecuado	11	7.5
muy adecuado	94	64.4
Total	146	100.0

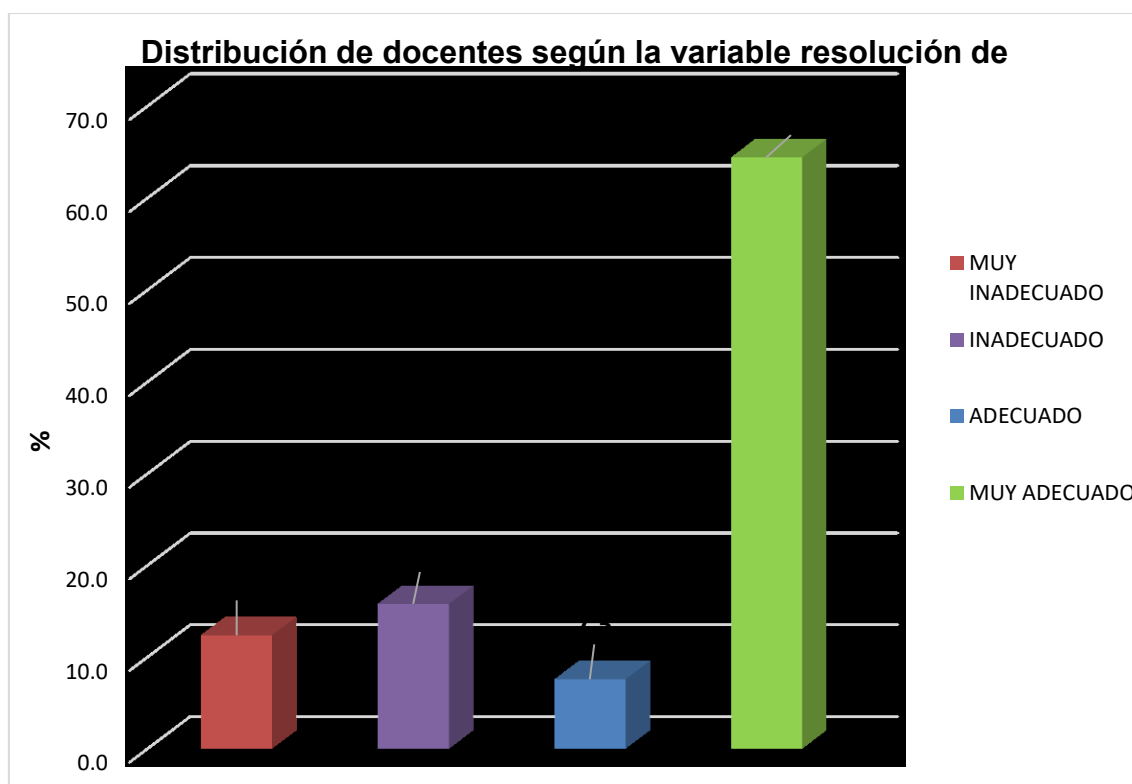


Figura 7: Niveles de la variable resolución de conflictos.

Interpretación: Según la tabla N° 15 y figura N°7 respecto a la variable resolución de conflictos, el 64.4% de los docentes, presenta un nivel muy adecuado de resolución de conflictos, por lo que estos docentes resuelven conflictos utilizando la comunicación asertiva, concilian y resuelven los problemas en equipo, escuchan y aconsejan, establecen horizontes, dinamizan los procesos de aprendizaje, y orientan y motivan para conseguir sus propósitos. Sin embargo, se nota que el 12.3% del total no gozaría de estas cualidades para resolver conflictos, pues demuestran un nivel de resolución inadecuado.

Resultados descriptivos de variable resolución de conflictos por dimensión

Tabla 16

Tipos de variable resolución de conflictos

Niveles y tipos de resolución de conflictos	Por comunicación asertiva		Por escucha activa		Por preguntas y clarificación		Por búsqueda de acuerdos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
muy inadecuado	26	17.8	32	21.9	31	21.2	30	20.5
inadecuado	14	9.6	24	16.4	14	9.6	11	7.5
adecuado	26	17.8	13	8.9	10	6.8	29	19.9
muy adecuado	80	54.8	77	52.7	91	62.3	76	52.1
Total	146	100.0	146	100.0	146	100.0	146	100.0

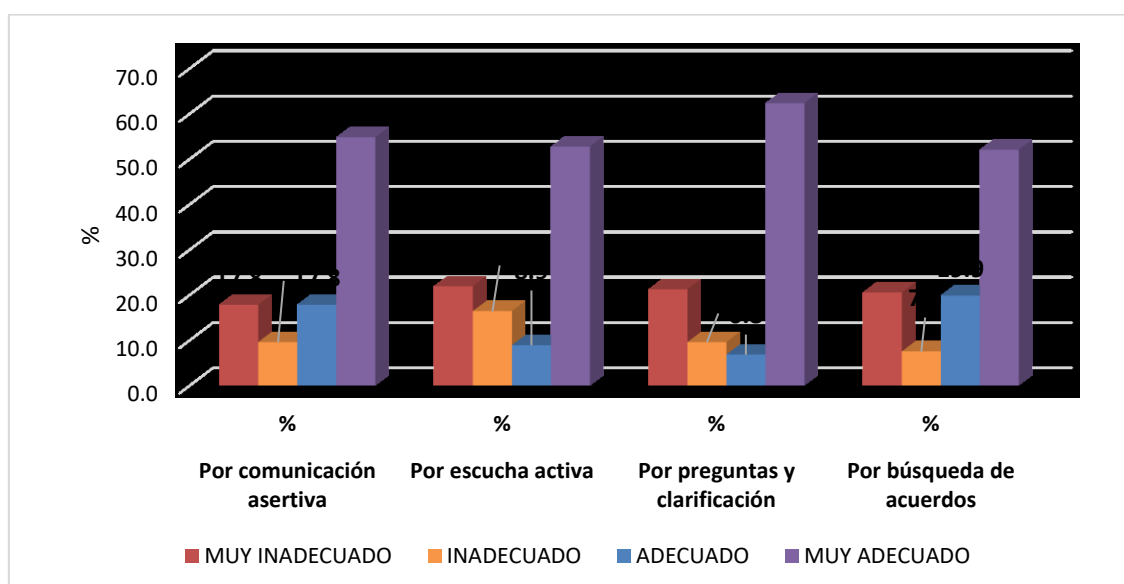


Figura 8: Niveles de resolución de conflictos por dimensiones.

Interpretación: Según la tabla N° 16 y figura N°8 respecto a los tipos de resolución de conflictos, 55% del total de docentes presenta un nivel muy adecuado de comunicación asertiva, 52.7% de docentes resuelve conflictos con mayor predisposición para la escucha activa de forma muy adecuada; el 62.3% realiza preguntas y clarifica en el mismo nivel; y el 52% busca acuerdos siempre en su proceso laboral como docentes (forma muy adecuada). Sin embargo, cabe notar que existe un 16.4% de docentes que resuelven de forma inadecuada los problemas que se suscitan en su institución educativa; y el 21.9% prácticamente no utiliza la escucha activa para lograr esta solución a los problemas.

Resultados descriptivos de variable resolución de conflictos por institución educativa

Tabla 17

Niveles de resolución de conflictos por Institución Educativa

Institución Educativa		I.E. 1		I.E. 2		Total
		f	%	f	%	
Niveles de resolución de conflictos	muy inadecuado	6	8.2%	12	16.4%	18
	inadecuado	12	16.4%	11	15.1%	23
	adecuado	4	5.5%	7	9.6%	11
	muy adecuado	51	69.9%	43	58.9%	94
	Total	73	100.0%	73	100.0%	146

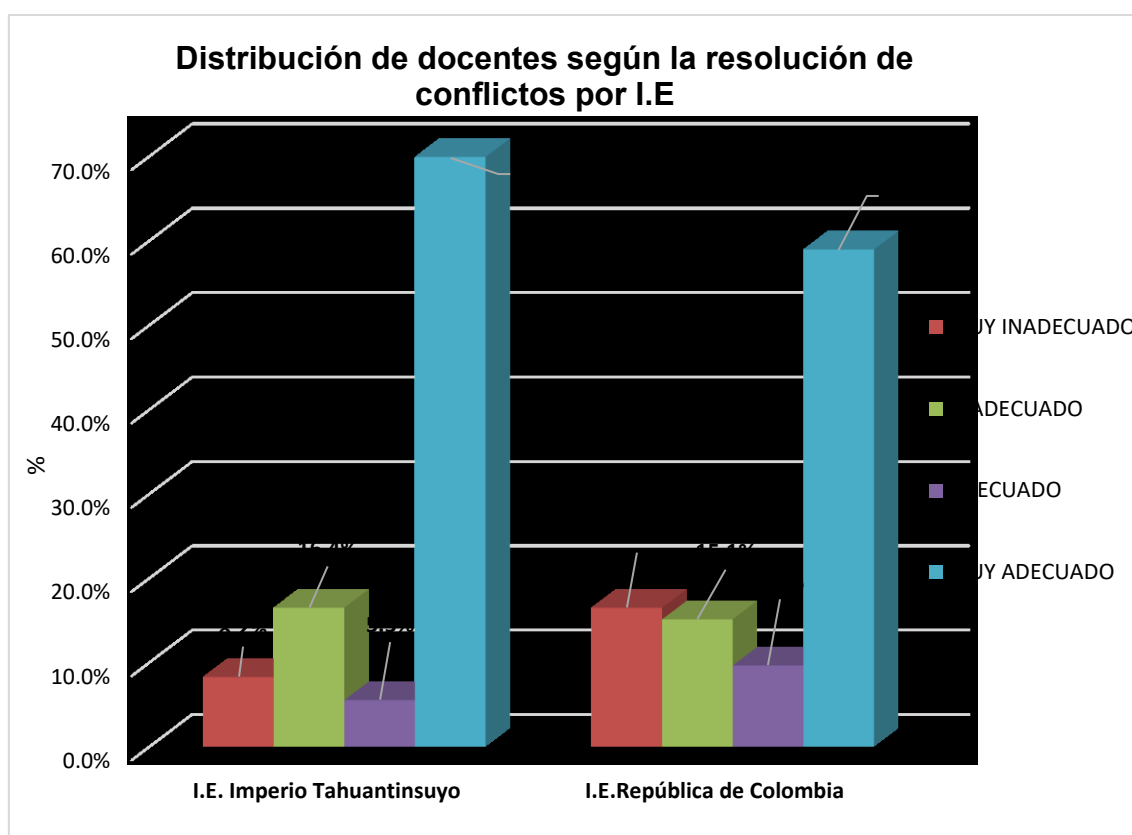


Figura 9: Niveles de resolución de conflictos por I.E.

Interpretación: Según la tabla N° 17 y figura N°9 la resolución de conflictos, en ambas instituciones educativas, se presenta como muy adecuada, en el 70% y 60% del total de docentes evaluados. Por otro lado, el 8.2% y 16.4% resuelven conflictos de forma muy inadecuada, por lo que no lograrían: comunicarse asertivamente, escuchar de forma activa, preguntar y clarificar; y buscar acuerdos.

Resultados descriptivos de relación de variables liderazgo organizacional y toma de decisiones

Tabla 18

Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según las variables de estudio

Liderazgo organizacional	muy ineficaz		ineficaz		eficaz		muy eficaz		Total (f)	%
Toma de decisiones	f	%	f	%	f	%	f	%		
muy inadecuado	8	5%	11	8%	4	3%	0	0%	23	16%
inadecuado	2	1%	15	10%	3	2%	0	0%	20	14%
adecuado	1	1%	10	7%	17	12%	0	0%	28	19%
muy adecuado	1	1%	7	5%	32	22%	35	24%	75	51%
Total	12	8%	43	29%	56	38%	35	24%	146	

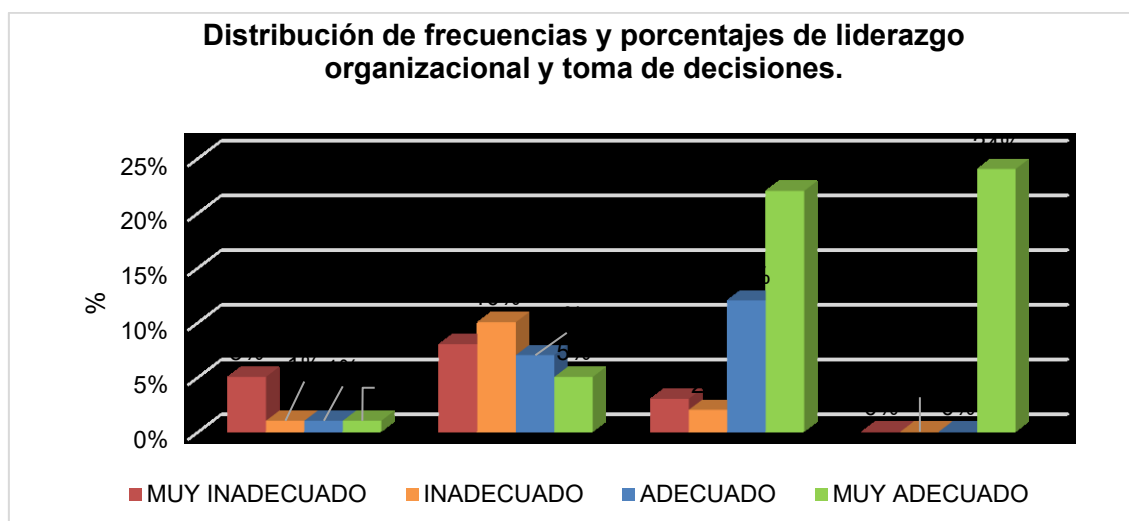


Figura 10: Relación de niveles de liderazgo organizacional y toma de decisiones.

Interpretación: Según la tabla N° 18 y figura N°10 del total de docentes el 24% demuestra un nivel adecuado de toma de decisiones y nivel eficaz de liderazgo organizacional; sin embargo, existe un 10% del total de docentes que demuestra un nivel inadecuado de toma de decisiones e ineficaz liderazgo organizacional; por lo que este grupo de docentes tendría dificultades para lograr liderar de forma conjunta y decidir en equipo con sus compañeros de trabajo (otros docentes). Cabe notar, en los porcentajes acumulados, que el 51% del total de docentes participa con un nivel muy adecuado de toma de decisiones.

Resultados descriptivos de relación de variables liderazgo organizacional y resolución de conflictos

Tabla 19

Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según las variables liderazgo organizacional y resolución de conflictos

Liderazgo organizacional Resolución de conflictos	muy ineficaz		ineficaz		eficaz		muy eficaz		Total l (f)	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
muy inadecuado	7	5%	8	5%	3	2%	0	0%	18	12%
inadecuado	3	2%	19	13%	1	1%	0	0%	23	16%
adecuado	1	1%	6	4%	4	3%	0	0%	11	8%
muy adecuado	1	1%	10	7%	48	33%	35	24%	94	64%
Total	12	8%	43	29%	56	38%	35	24%	146	

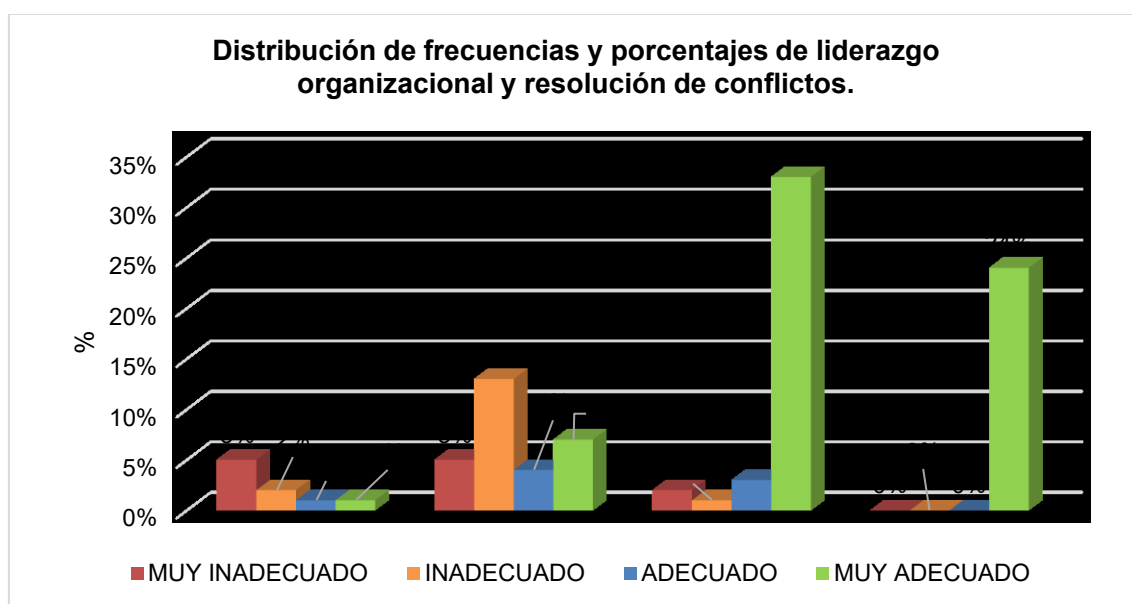


Figura 11.: Relación de niveles de liderazgo organizacional y resolución de conflictos.

Interpretación: Según la tabla N° 19 y figura N°11 del total de docentes, el 33% presenta un nivel eficaz de liderazgo organizacional y nivel muy adecuado de resolución de conflictos. El 24% se caracteriza por mostrar un liderazgo muy eficaz y muy adecuado de resolución de conflictos. Por ello, más del 50% de los docentes evaluados logra liderar de forma efectiva y resuelve problemas suscitados en su institución educativa utilizando la cooperación, escucha activa; y trabajo en equipo para el desarrollo del proceso lectivo en cada escuela.

Resultados descriptivos de relación de variables toma de decisiones y resolución de conflictos

Tabla 20

Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según las variables toma de decisiones y resolución de conflictos

Toma de decisiones	muy inadecuado		inadecuado		adecuado		muy adecuado		Total (f)	%
Resolución de conflictos	f	%	f	%	f	%	f	%		
muy inadecuado	13	9%	5	3%	0	0%	0	0	18	12%
inadecuado	9	6%	12	8%	2	1%	0	0	23	16%
adecuado	1	1%	3	2%	6	4%	1	1%	11	8%
muy adecuado	0	0%	0	0%	20	14%	74	51%	94	64%
Total	23	16%	20	14%	28	19%	75	51%	146	

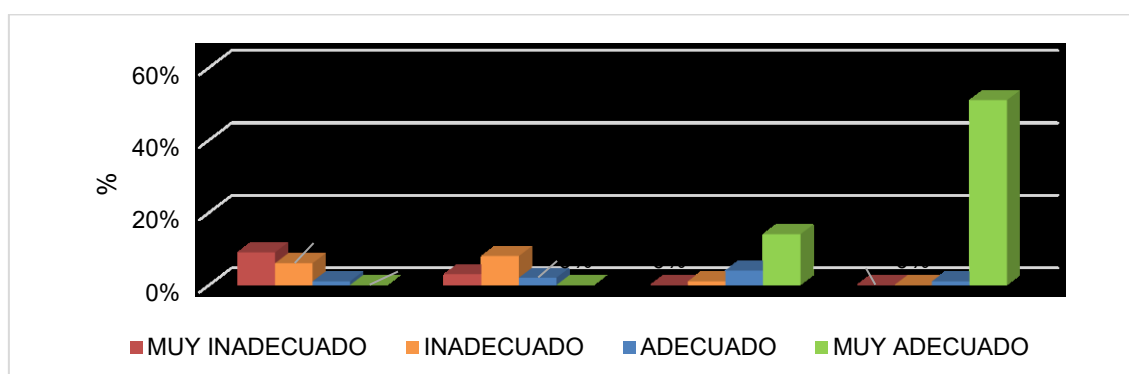


Figura 12: Relación de niveles de toma de decisiones y resolución de conflictos.

Interpretación: De acuerdo a la tabla N° 20 y figura N°12 Según la toma de decisiones y resolución de conflictos, el 51% de docentes de ambas I.E presentan niveles muy adecuados de toma de decisiones y resolución de conflictos; y el 14% del total presenta niveles adecuado y muy adecuado de toma de decisiones y resolución de conflictos. Es necesario especificar que existe un 9% de docentes del total de la muestra que presentan un nivel muy adecuado en ambas variables, por lo que la toma de decisiones y resolución de conflictos quizá no sean significativos en su participación en ambas escuelas.

3.2 Resultados inferenciales

Resultados inferenciales de la hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018

HG: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar Ho

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H0

Tabla 21

Correlación de orden entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes

Variables	Correlación múltiple ***sav		
	Correlación orden 0	Correlación orden 1: (123)	Parámetros N= 146
Liderazgo organizacional	0.982		σ típico 0.01647
Toma de decisiones			
Liderazgo organizacional	0.952	0.768	Z calculado 11.67
Resolución de conflictos			
Toma de decisiones	0.969		Z(1- α /2) 1.96
Resolución de conflictos			
Total			

Interpretación: De los resultados de la tabla N° 21 se observa una relación de orden 0 entre el Liderazgo organizacional y la Toma de decisiones con un nivel de correlación muy alta de 0.982, el Liderazgo organizacional y la Resolución de conflictos también presentan un nivel muy alto de correlación de 0.952 y la Toma de decisiones y la Resolución de conflictos fue de 0.969 indicando una muy alta relación; asimismo se determinó que la relación entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes indican un nivel de relación alta de 0.768 entre estas tres variables de estudio.

Resultados inferenciales de hipótesis de investigación 1:

Prueba de hipótesis específica 1: Liderazgo organizacional y toma de decisiones.

H₀= No existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

H₁=Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H₀

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H₀

Tabla 22

Prueba Rho de Spearman para correlación de variables liderazgo organizacional y toma de decisiones

			Liderazgo organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	,709**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	146	146
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0,709**	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	146	146

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Según el análisis de la tabla N° 22, los resultados de correlación entre las variables liderazgo organizacional y toma de decisiones, señalan un índice de correlación rho de Spearman de 0.709; indicando que existe una alta relación entre ambas, es decir que más del 70% de correlación entre ambas es explicada en los 146 docentes que participaron del estudio. A su vez, esta relación está corroborada por el índice de significancia de .000, siendo menor a 0.05 y a su vez menor a 0.01; indicando que esta correlación a nivel estadístico es significativa, por lo que se acepta la hipótesis en investigación: existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Resultados inferenciales de hipótesis de investigación 2:

Prueba de hipótesis específica 2: Liderazgo organizacional y resolución de conflictos.

H₀= No existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

H₁=Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 23

Prueba Rho de Spearman para correlación de variables liderazgo organizacional y resolución de conflictos

			Liderazgo organizacional	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	,762**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	146	146
	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	0,762**	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	146	146

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Según el análisis de la tabla N° 23, los resultados de correlación entre las variables liderazgo organizacional y resolución de conflictos se puede observar un índice de correlación rho de Spearman de 0.762, por lo que esta correlación entre ambas es alta; y a su vez, la relación entre ambas se corrobora a nivel estadístico, siendo que la significancia de esta valencia es menor a 0.05, (.000), y sin embargo, la relación es menor a 0.01, por lo que se acepta la siguiente hipótesis como respuesta: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Resultados inferenciales de hipótesis de investigación 3:

Prueba de hipótesis específica 3: Toma de decisiones y resolución de conflictos

H₀= No existe relación significativa entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

H₁=Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 24

Prueba Rho de Spearman para correlación de variables Toma de decisiones y resolución de conflictos

			Toma de decisiones	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1.000	0,904**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	146	146
	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación	0,904**	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	146	146

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Según el análisis de la tabla N° 23 las variables toma de decisiones y resolución de conflictos, se observa una correlación muy alta, pues la índice rho de Spearman es de 0,904. Esta correlación es corroborada por un índice de 0,00, menor a los índices de significancia propuestos ($p_1=0,05$ / $p_2=0,01$), lo que permite escoger la hipótesis alterna propuesta en la que se adujo que: Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.

IV. Discusión

Como propósito principal, se buscó indagar en las relaciones entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones; y resolución de conflictos. Por lo que, el panorama principal que sirvió para asegurar estas correlaciones, se orientó a analizar las relaciones desde el panorama descriptivo tanto en las relaciones específicas, de los tipos de liderazgo con la toma de decisiones; como la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Para iniciar, se conoce al liderazgo organizacional como el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, es el que imprime un carácter específico a cada etapa de la escolaridad, donde cada líder marca una imagen en la institución e imprime un propio estilo de funcionamiento (Atencio y Arrieta, 2005, p. 45; Cruz, 2008, p.57; Rincón, 2011, p. 83). Analizando los resultados obtenidos en la muestra, se dedujo que existe una relación entre estas tres variables; por lo que en más del 80% se encuentra que esta es significativa, siendo más fuerte la relación de la toma de decisiones a la resolución de problemas; que el liderazgo organizacional, aunque ambos fueron significativos.

Ante este panorama se describen dos perspectivas, la primera, indica que los docentes a los que se encuestó demuestran toman en gran proporción decisiones a diferencia ser líderes que trabajen bajo la organización de los equipos de trabajo en las escuelas. Esto al parecer se ha ido manifestando de forma muy discreta en estudios sobre la influencia del liderazgo ante la toma de decisiones (Atencio y Arrieta, 2005, p. 23; Rodríguez-Molina, 2011, p.264; Rodríguez-Ponce, 2007, p. 526-527).

Se concuerda con estos estudios, ya que al verse elevada la presencia de un buen liderazgo, la eficacia del trabajador es mayor cuando existen situaciones emergentes y tienen plena libertad para tomar y ejecutar decisiones, aunque exista la necesidad de resolver un conflicto, buscan maneras de comunicarse, emplean estrategias de acompañamiento y se trunca la visión de un fracaso (Cruz, 2008, p. 91; Ortega, 2013, p. 67-68;). Y en estos, la percepción del fracaso es mayor cuando se sienten atados a la organización y no pueden tomar las

decisiones con libertad, pues el conflicto absorbe la posibilidad de utilizar estrategias para comunicarse y desarrollarse bajo un enfoque organizado (Atencio y Arrieta, 2005, p. 23).

Como segunda perspectiva, se supo que la toma de decisiones fue más significativa que la resolución de conflictos, se toma en cuenta la mayor influencia del liderazgo liberador ante la resolución de conflictos que se encontró en la muestra; siendo que existió niveles altos de relación entre el liderazgo liberador y la resolución de conflictos, se determina entonces, lo que se quiso identificar a través de los indicadores planteados como -desarrolla con carisma los procesos y a los grupos humanos; y es un supuesto muy aceptado, que los docentes que pueden demostrar estos tipos de capacidades para ejercer con mayor predisposición la resolución de un conflicto y tomar decisiones más participativas, como se refleja en el menor pero significativo porcentaje de relación entre el liderazgo carismático y la resolución de conflictos; estos resultados pueden ser comparados con los estudios de Ortega (2013,p. 68) y Cruz (2008, p. 92).

Más aún se debe tener en cuenta que la toma de decisiones está conceptualizada como las decisiones o elecciones que de cuyo acierto o desacierto depende en gran parte su éxito o su fracaso profesional y personal, lo que resume que no solo se necesita de mostrar una figura de líder, sino también tener la capacidad de tomar decisiones bajo un modelo democrático.

En cuanto a la relación existente entre liderazgo organización y toma de decisiones, cabe señalar que existió alto nivel de esta relación, por lo que se entiende que los factores que inciden en la toma de decisiones de los docentes dependen del nivel de organización del directivo; y en forma recíproca, existe mayor predisposición en los docentes para tomar decisiones cuando el liderazgo es liberador; aunque esta sea una dimensión, es importante, pues mejora el aspecto de libertad que se crean los docentes cuando toman decisiones, y estas influyen en la organización de la escuela.

Los resultados de Atencio y Arrieta (2005, p. 23-24) son equiparables, en el sentido que la toma de decisiones influye en los procesos de gestión en el docente; con la diferencia que existe un factor situacional no determinado para el presente estudio; como el contexto y las etapas de dirección de escuela.

Al respecto, se puede entender que los profesores peruanos comienzan sus clases logrando entrar en contacto con sus directivos con anticipación a las clases; por lo mismo, el contacto previo con ellos, determina su posicionamiento en la escuela, pues gracias a este primer contacto, se sienten más seguros y se detienen en participar de forma organizada. Cabe rescatar que la primera impresión y el modo de liderar es incidente en este comienzo; y la posibilidad de aumentar las posibilidades de lograr los objetivos de la institución es más predictiva si este liderazgo es sostenido durante el año escolar.

Esta variable de inicio del liderazgo y su influencia/relación en la toma de decisiones es tan importante, tanto en su comienzo como en su determinación longitudinal durante el año escolar, variable que no fue analizada por Atencio y Arrieta (2003) en su estudio. Por otro lado, el posicionamiento de los valores de forma transversal si fue examinado por Ortega (2013, p. 63-68), y desde una perspectiva formativa, cabe precisar que el docente que se encuentra más compenetrado en las actividades que el líder presenta desde el inicio, crea en él la capacidad participativa; y existe mayor oportunidad de resolver conflictos originados en el proceso anual de gestión.

Por último, en el estudio se ha encontrado un alto nivel de disposición para la toma de decisiones, y con variaciones entre ambos colegios con respecto al liderazgo organizacional, esta última no es significativamente similar entre los grupos. Ante esto, es deducible que los procesos pedagógicos y de gestión están más direccionados hacia la búsqueda de soluciones y resultados activos, con mayor prontitud de aparición; lo que ha sido desencadenado por un liderazgo en donde no existe autoritarismo, ni productivo.

En función al objetivo de encontrar la relación entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos, Rincón (2011, p. 98) encontró en los líderes con exceso de autoritarismo y liderazgo de tipo productivo, que los docentes se encuentran más encapsulados en su propia efectividad ante las entidades supervisoras, ya que se preocupan por el alto desempeño y cumplimiento ahorrativo, ello por el alto énfasis en los factores de productividad que tienen los directivos sobre ellos.

En ciertos casos, los líderes (directores y docentes coordinadores, supervisores) ejercen en el grupo la búsqueda de soluciones inmediatas; y sin ver los resultados nefastos que pueden producirse al trabajar por presión, causándose desesperación en la búsqueda de resultados. Estos docentes se encuentran maniatados con respecto a sus funciones, no deciden, ni proponen en distintas ocasiones luego de comenzar el ciclo escolar. Por lo mismo, se la relación que se halló en este estudio, entre el liderazgo organización y resolución de conflictos, indica que estos conflictos son resueltos de forma organizada, pertinente (se presenta en el modo indicado y con las instancias correspondientes); por lo mismo, al existir situaciones de conflicto, los docentes no se encuentran exigidos al punto de la desesperación, en donde se crearían estos conflictos, sino más bien, trabajan de forma regulada, emocional; y presentan mayor valoración de su actividad como docentes.

Rodríguez y Molina (2013, p. 55), aducen que existe una enseñanza recíproca entre directivos y docentes cuando existe liderazgo coordinado. Ante esta situación, en las muestras analizadas en la investigación, se encontró que el liderazgo organizacional está ligado a la resolución de conflictos, pues los docentes que trabajan bajo este tipo de liderazgo tienen amplio criterio para utilizar habilidades como conversar, plantear solución, actuar y corregirse de forma constante.

Por lo mismo, mucho tiene que ver la imagen del líder que implanta el directivo entre sus docentes, pues, de hecho, gracias a esa imagen de prospectiva, resiliencia, y actitud/aptitud para desempeñarse, los docentes logran reflejarla como parte de su vida institucional.

Otro de los hallazgos más relevantes, se halló en la relación significativa entre la toma de decisiones y resolución de conflictos, que, aunque siendo moderada, el 60% de docentes evaluados trabajaban en equipo, y no se mostraban como individualistas. Esto demuestra que necesitaban alcanzar metas en conjunto, por lo que aportaban al grupo a través del carisma trascendente y alto desempeño en equipo; es así que, un factor predominante para iniciar la solución de conflictos en grupo se encuentra determinado por la confianza como principal elemento para lograr que esto se solucione (Cruz, 2008, p. 310-350).

A diferencia de Cruz (2008), el contexto en que se investigó permite deducir que al existir conflictos de alto nivel de agresividad tanto oral como física, se necesitan de medios para solucionarlos bajo una mirada democrática, en donde ambas partes se sientan en confianza para proponer esquemas de solución, desde los cuales escoger la más estratégica. Si bien, se comprende que los docentes se mostraron más asertivos (80%) como partes de la muestra, lo que habría ejemplificado a otro factor predominante en la solución de los conflictos.

Es importante analizar que la resolución de conflictos es un nuevo paradigma en comunicación perspectivas, destrezas y procedimientos para la resolución de conflictos en contextos de expansión y nuevos campos de aplicación, por lo que sus componentes determinados en el presente estudio se han visto en su mayoría más identificados en la resolución por preguntas y clarificación (60% del total en eficacia) y en su forma asertiva (80% del total en eficacia de la población).

Es muy claro que, en esta diferencia, la resolución de conflictos está compuesta por factores de gran índole como fueron los indicadores del estudio: -comunicación, conciliación, escucha, tolerancia, respeto, procesos de solución, y búsqueda de objetivos comunes-, lo que permitió que en la muestra los docentes demostraran altos niveles de eficacia en su medición. Al respecto, Thieme (2005, p. 247-251) también encontró que los docentes en Chile tomaban decisiones con ética y conductas positivas, también muestran una figura decisiva para proponer formas de solución a los problemas. Por lo mismo, no necesitan solo que su formación se vea reflejada en un *currículo*, sino también demostrar una figura de poder *plantear* y *ejecutar* directrices con independencia.

Para culminar con los resultados más resaltantes, es importante observar que el 13.7% de los docentes y el 32.2% se muestran como líderes instructivos y éticos. Lo que resume que los primeros no se caracterizarían por dinamizar los procesos de enseñanza-aprendizaje e influir en el desempeño; y en los segundos existiría una falta de orientación de valores como motivar transmitiendo su rol de docentes hacia otros compañeros. Esto puede compararse a los resultados de Contreras *et al.* (2009, p. 23-25), los cuales encontraron en 400 trabajadores de Colombia, que las condiciones que acompañan a las labores como el clima laboral y los estilos de mando son muy delicadas para desempeñarse de manera eficiente en el trabajo y sentirse seguros en sus puestos de trabajo.

Se hace esta referencia no con el propósito de aclarar que exista alguna relación entre estas, más solo que estos referentes permiten distinguir que la presencia del buen clima laboral y los estilos de mando median en los trabajadores (docentes), al realizar sus tareas con efectividad. En principio, porque su desempeño estaría enmarcado por la realización de la tarea en aquellos en donde la capacidad elegir y no faltar en su ejercicio tanto al desempeño laboral como desde la valoración humana (Atencio y Arrieta, 2007, p.23), les permite lograr objetivos sin interponerse ante la tarea de otros o implantar tipos de toma de liderazgo al tratar de imponerse.

Es evidente que, en la muestra del presente estudio, estos estilos o tipos de liderazgo, retienen formas psicológicas de actuación ante los otros; y a través de su inclusión en las actividades académicas tanto como curriculares el ejercicio de la toma de decisiones permite que la resolución de problemas sea beneficiosa para todos, mediatizando que los docentes puedan lograr nexos para solucionar los problemas surgidos en el campo educacional tanto como en la administración de las escuelas.

También es observable, y aunque no puede obviarse que se trabajó con docentes de entidades estatales, donde para conseguir un puesto de trabajo está influenciado por varios factores, que demandan el uso de distintos tipos de liderazgo, y no ejercen en demasía a través de los años tomas de decisiones individuales; al igual que puedan existir los conflictos, pero son asolapados por el buen tratamiento que necesitan para ejecutar las acciones pedagógicas y cumplir con la programación académica, es decir, que los docentes de escuelas estatales, “solucionan” sus problemas en equipo, pero en muchas ocasiones siguen paradigmas de trabajo que permanece durante años en las gestiones de tipo estatal. Por lo que queda un interés para posteriores estudios, analizar los efectos del tipo de liderazgo en instituciones privadas y lograr comparar cómo los docentes resuelven sus problemas y toman decisiones de forma equitativa y participativa al ser diferenciados por diversos contextos.

V. Conclusiones

Primera:

Se demuestra una relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018. donde se obtuvo un índice de correlación de rho de Spearman de 0.768 por lo que se puede considerar que existe una relación alta entre ambas variables de estudio.

Segunda:

Se demuestra una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones, donde se obtuvo un índice de correlación de rho de Spearman de 0.709 por lo que se puede considerar que existe una relación alta entre ambas variables de estudio.

Tercera:

Se demuestra una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos, donde se obtuvo un índice de correlación de rho de Spearman de 0,762, por lo que se puede considerar que existe una relación alta entre ambas variables de estudio.

Cuarta:

Se demuestra una relación significativa entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos, donde se obtuvo un índice de correlación de rho de Spearman de 0,904, por lo que se puede considerar que existe una relación alta entre ambas variables de estudio.

VI. Recomendaciones

Primera:

Se sugiere construir un liderazgo organizacional más eficaz entre los miembros del equipo u organización educativa, para dinamizar la conducta y la actitud profesional, en aras de una pro actividad y una visión compartida de equipo, tomando decisiones acertadas, que permitan reorientar las capacidades y energía de todos los colaboradores hacia metas determinadas en aras de un buen espíritu de cuerpo, con una actitud resolutiva para el bien de todos en la institución educativa donde se desempeñan.

Segunda:

Frente a un entorno tan competitivo se recomienda desarrollar por iniciativa propia y como acto de reflexión aquellos conocimientos, habilidades, competencias y valores que mejoren su desempeño personal y profesional, lo que supone una toma decisiones que involucre un autoanálisis con impacto en las metas a corto, mediano y largo plazo; y que a su vez le permita reelaborar de forma consciente y adecuada a un mejor líder que sea dueño de su vida y que inspire en los demás las ganas y el empeño de lograr sus metas.

Tercera:

Aprovechar las experiencias exitosas, significa poner en práctica, las vivencias y las estrategias de éxito, con el fin de tomar decisiones o elecciones acertadas, sin embargo se sugiere primero fortalecer todas las dimensiones humanas a fin de garantizar la calidad humana en cada uno de nuestros tratos con los demás, por ello el líder debe estar siempre en el lugar del otro, para así dirigir de forma más eficiente sus relaciones interpersonales, con sus compañeros y otras personas, colocándole un sello personal a sus actitudes y comportamientos en la organización a la que pertenece.

Cuarta:

Se sugiere seguir en la misma mística y vocación de servicio, comprendiendo que el fin de la educación no es saber más o poco, sino aprender cada día a ser mejor persona, mejor ser humano y que se puede ser totalmente libre para tomar

decisiones asertivas que lo conduzcan a mejorar su vida, y también a mejorar sus capacidades y competencias profesionales a fin de contribuir a la calidad de la enseñanza que tanto requieren las escuelas de hoy.

VII. Referencia

- Atencio, L. y Arrieta, B. (2015). Tesis doctoral: *“El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior”*. Universidad de Zulia: Venezuela.
- Bonome, O; R. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones. Análisis de la teoría de Herbert*. España: Geshiblo.
- Coronel, M; J. (Setiembre/Diciembre, 2011). El liderazgo del profesorado en organizaciones educativas. *Revista española de Pedagogía*, 45(5), 179-201.
- Cruz, A; F. (2008). Tesis doctoral: *Educación para gestionar conflictos en una sociedad fragmentada*. Universidad de Barcelona.
- Espíndola, H; C. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México: Pearson educación.
- Flores, L. (2013). Tesis doctoral: *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate-Vitarte*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Fried, U; S. (2012). *Nuevos paradigmas en la Resolución de conflictos: perspectivas y prácticas*. España: Granica.
- Galdós, G; T. (2013). *Toma de decisiones*. Perú: Planeta.
- Harvard Business School. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. España: Deusto.
- Hernández, R.; Fernández C. y Batista P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5º ed.). Santa Fe. México: Mc Graw – Hill.
- Herrero, G; C. (2006). *La realidad inventada: percepciones y proceso de toma de decisiones*. España: Plaza y Valdéz editores.
- Lazzati, K; S. (2013). *La toma de decisiones*. Argentina: Granica.
- Maestres, D; R. (2010). *El liderazgo que no pasa de moda*. Venezuela: IESA
- Maureyra, O. (2004). Liderazgo Eficiente en las escuelas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23 (3) ,12.
- Medina, Y; E. (2014). *Liderazgo pedagógico*. Chile: Fondo editorial.

- Muñoz, E; F. (2012). *Resolución de conflictos*. España: F.E.
- Ortega, K; J. (2013). Tesis doctoral: *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en la disciplina educativa de los estudiantes de séptimo grado de educación general básica Ciudad de Ibarra de la parroquia Guayllabamba, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha*. Universidad técnica de Ambato: Ecuador.
- Pareja, F; J. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. España: fondo editorial de la universidad de Granada.
- Rincón (2014). Tesis doctoral: *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Rodríguez, M y Molina, G. (2013). Tesis doctoral. *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Universidad de Concepción: Chile.
- Rodríguez, P y Ponce, J. (2013). Tesis doctoral: *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Tarapacá: Chile.
- Ruiz, Y. (2013) Tesis doctoral: *Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02*. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Perú.
- Salgado, A; L. (2009). *Liderazgo organizacional*. España: Granada.
- Simon, R; E. (2009). *Resolución de conflictos*. España: Deusto.
- Soto, Q; I. (2014). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Perú: Nuevo Milenio.
- Thieme, J; C. (2013) Tesis doctoral. *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Universidad Autónoma de Barcelona: España.
- Zalles, H; J. (2011). *Liderazgo un concepto en evolución*: KAS: Alemania.

Anexos

Anexo 1

Artículo científico

1. TÍTULO

Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015

2. AUTOR

Mgtr. Jose Luis Aguilar Saenz.

joluagui@hotmail.com.

Estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte.

3. RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018. Es una investigación de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal, en razón a que establece una relación entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos. Asume el método hipotético deductivo, realizándose el estudio en una muestra probabilística de 146 docentes. Para las variables de estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que hizo uso como instrumento al cuestionario para obtener información respecto a la variable 1, 2 y 3; por lo tanto, los resultados de los tres instrumentos son correlacionados estadísticamente. Los resultados de investigación reportan la existencia de relaciones estadísticamente significativas de 0,709 entre el liderazgo organizacional y toma de decisiones. 0,762 entre el liderazgo organizacional y resolución de conflictos. Y finalmente 0,904 entre la toma de decisiones y resolución de conflictos.

4. PALABRAS CLAVE

Liderazgo, toma de decisiones, conflictos, ética, visionario, liberadora, intuición.

5. ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between organizational leadership, decision making and conflict resolution in the

educational network No. 4, Independence District - 2018. It is a basic type research, correlational descriptive level, non-experimental design, cross-section, because it establishes a relationship between the variable's organizational leadership, decision making and conflict resolution. Assumes the hypothetical deductive method, carried out the study in a random sample of 146 teachers. The survey technique that made use the questionnaire as a tool for information about the variable 1, 2 and 3 was used for the study variables; therefore, the results of the three instruments are statistically correlated. The results of the investigation report the existence of a statistically significant 0.709 relationships between organizational leadership and decision making is also demonstrated. 0,762 between organizational leadership and conflict resolution. And finally, 0.904 between decision-making and conflict resolution.

6. KEYWORDS

Leadership, decision making, conflict, ethics, visionary, liberating intuition.

7. INTRODUCCIÓN

La primera investigación científica del liderazgo fue publicada en 1904 y los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la primera guerra mundial, para esa época el interés principal era de identificar las cualidades del liderazgo y conocer la forma en que los hombres alcanzan a posiciones directivas. Luego de esta época se dio el fenómeno de la industrialización que, aunado al desarrollo de grandes organizaciones de tipo burocráticas en las actividades económicas y de gobierno, provocó la necesidad de una nueva redefinición del concepto de liderazgo. Por otra parte, cabe señalar que, en el Perú, la realidad educativa no es muy alentadora sobre todo en instituciones educativas estatales, respecto a la calidad de la educación y sobre todo en la calidad de las relaciones humanas entre docentes. Pues ello se evidencia en constantes problemas y dificultades, que salen a la luz, como por ejemplo padres de familia que quieren botar de la institución a su director, enfrentamientos entre docentes y directivos, denuncias en contra de los directivos hechos por algunos estudiantes o padres de familia sobre temas de malversación de fondos, difamación y otros causales. Sin embargo, el Proyecto Educativo Institucional, justamente, recoge la problemática institucional en lo que refiere al liderazgo, la

toma de decisiones y la resolución de conflictos y propugna la mejora de la calidad de la educación, en su diversidad de indicadores que son diversificados y revisados periódicamente según la necesidad de cada organización escolar que la requiera.

TRABAJOS PREVIOS INTERNACIONALES

Atencio y Arrieta (2015), en su investigación doctoral titulada “El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior”, se propusieron analizar las tendencias del liderazgo docente y la toma de decisiones desde la ética para la transformación de institutos y colegios universitarios de Venezuela. Por lo que, a través del estudio de casos en docentes, concluyeron que ante la existencia del liderazgo situacional como transformacional ante el ejercicio docente, la toma de decisiones tuvo mayor efectividad en los procesos de gestión. Es así que, el 10% de estudiantes que se encontraban en situaciones emergentes, lograban tener éxito por capacidades individuales, a comparación de un 45% de docentes que trabajaban en equipo, por lo que, a situaciones emergentes, hubo mayor probabilidad de toma de decisiones en los docentes ante tareas emergentes

TRABAJOS PREVIOS NACIONALES

Flores (2013), en la tesis doctoral “Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate-Vitarte indagó la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en el aula. Determinó los estilos de liderazgo predominantes: Tolerancia a la libertad, consideración, énfasis en la producción e iniciación de la estructura así como niveles y áreas de desempeño docente en el aula como didáctica, personalidad, motivación, orientación y habilidades para la enseñanza; pero no existe relación entre el estilo de liderazgo productivo y la evaluación de los alumnos; así mismo, tampoco se encontró relación entre el estilo de liderazgo de iniciación y el desempeño docente en el aula.

8. METODOLOGÍA

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, de diseño no experimental, transversal, de enfoque cuantitativo de nivel correlacional. La población estuvo constituida por 146 docentes de dos instituciones educativas.

9. RESULTADOS

Tabla 1

Resultados descriptivos de la variable liderazgo organizacional

Nivel	f	%
muy ineficaz	12	8.2
ineficaz	43	29.5
eficaz	56	38.4
muy eficaz	35	24.0
Total	146	100.0

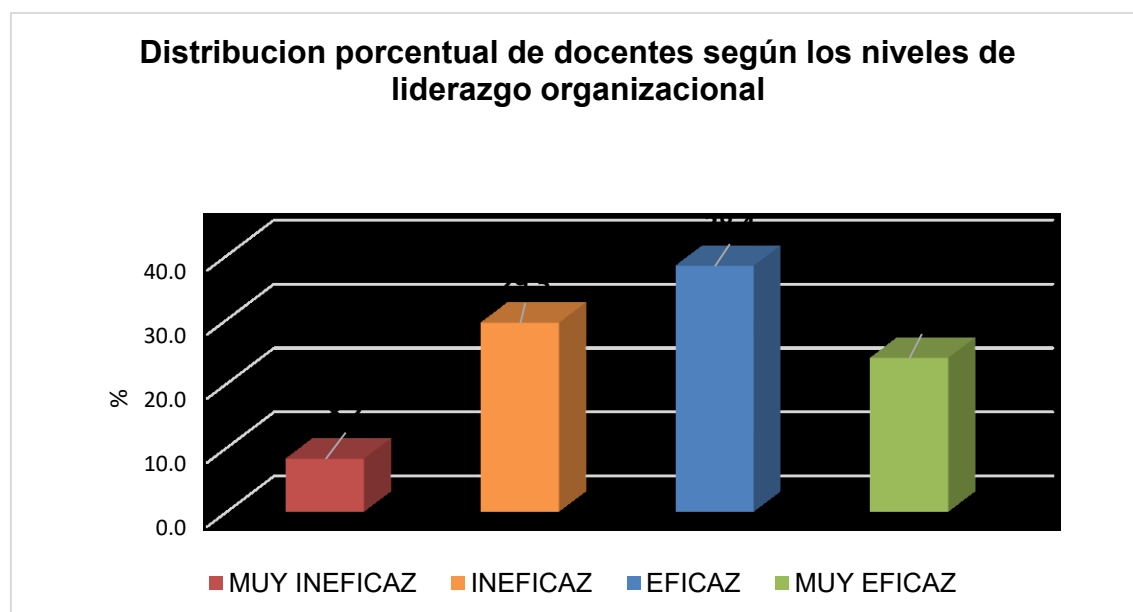


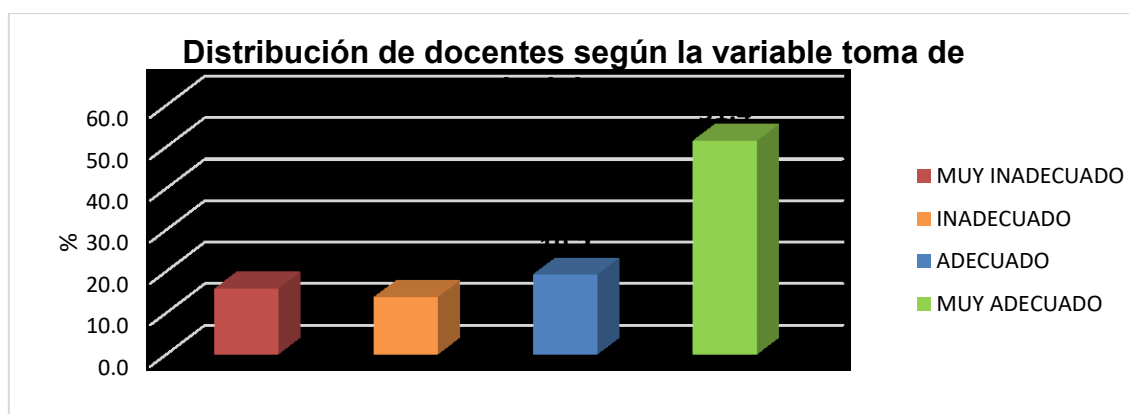
Figura 1: Niveles de la variable liderazgo organizacional.

Interpretación: De acuerdo a la tabla N° 9, el 8.2% de los docentes de esta población demuestra un nivel muy ineficaz de liderazgo organizacional. Por otro lado, el 38.4% mantiene un nivel eficaz en este liderazgo; siendo representado este valor por 56 docentes de 146 evaluados por la escala de medición del liderazgo organizacional en ambas instituciones educativas.

Tabla 2

Resultados descriptivos de la variable toma de decisiones

Niveles	f	%
muy inadecuado	23	15.8
inadecuado	20	13.7
adecuado	28	19.2
muy adecuado	75	51.4
Total	146	100.0

*Figura 2: Niveles de la variable toma de decisiones.*

Interpretación: Observando la tabla N° 12, el 13.7% del total de docentes (representado por 20 unidades) de ambas instituciones presentan un nivel inadecuado en la toma de decisiones. Sin embargo, más del 50% y 19% presentan niveles de muy adecuado y adecuado respectivamente en el nivel que demuestran tomar decisiones efectivas bajo el uso efectivo de raciocinio, combinación desconocida de información, intuición, excelencia en el trabajo en equipo y en su mayoría alcanzan un carisma trascendente

Tabla 3

Niveles de variable resolución de conflictos

Niveles	f	%
muy inadecuado	18	12.3
inadecuado	23	15.8
adecuado	11	7.5
muy adecuado	94	64.4
Total	146	100.0

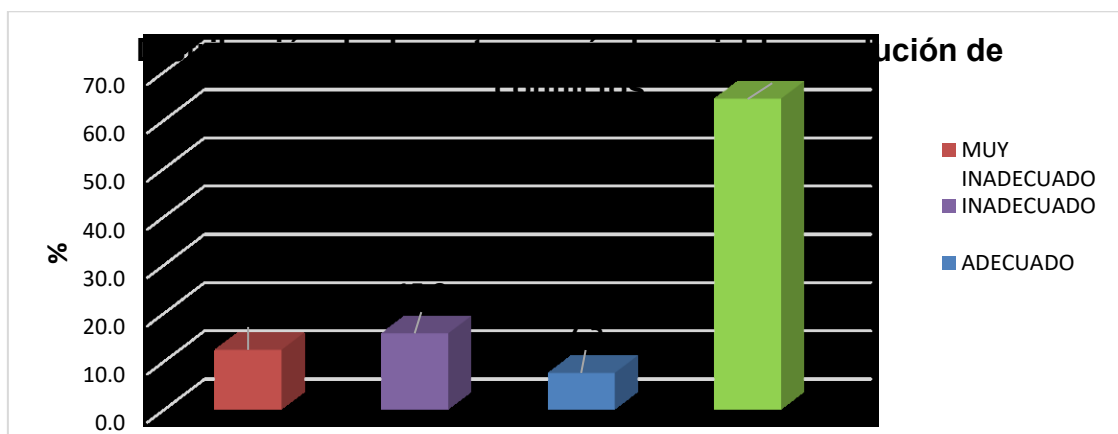


Figura 3: Niveles de la variable resolución de conflictos.

Interpretación: En cuanto a la variable resolución de conflictos, el 64.4% de los docentes, presenta un nivel muy adecuado de resolución de conflictos, por lo que estos docentes resuelven conflictos utilizando la comunicación asertiva, concilian y resuelven los problemas en equipo, escuchan y aconsejan, establecen horizontes, dinamizan los procesos de aprendizaje, y orientan y motivan para conseguir sus propósitos. Sin embargo, se nota que el 12.3% del total no gozaría de estas cualidades para resolver conflictos, pues demuestran un nivel de resolución inadecuado.

Prueba de Hipótesis

HG: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018

Tabla 4

Correlación de orden entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes

Variables	Correlación múltiple ***sav		Parámetros N= 146
	Correlación orden 0	Correlación orden 1: (123)	
Liderazgo organizacional	0.982		σ típico 0.01647
Toma de decisiones			
Liderazgo organizacional	0.952	0.768	Z calculado 11.67
Resolución de conflictos			
Toma de decisiones	0.969		Z(1- α /2) 1.96
Resolución de conflictos			
Total			

Interpretación: De los resultados de la tabla N° 4 el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes indicando un nivel de relación alta de 0.768 entre estas tres variables.

10. DISCUSIÓN

Para iniciar, se conoce al liderazgo organizacional como el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, es el que imprime un carácter específico a cada etapa de la escolaridad, donde cada líder marca una imagen en la institución e imprime un propio estilo de funcionamiento (Atencio y Arrieta, 2005, p. 45; Cruz, 2008, p.57; Rincón, 2011, p. 83). Analizando los resultados obtenidos en la muestra, se dedujo que existe una relación entre estas tres variables; por lo que en más del 80% se encuentra que esta es significativa, siendo más fuerte la relación de la toma de decisiones a la resolución de problemas; que el liderazgo organizacional, aunque ambos fueron significativos.

11. CONCLUSIONES

Se demuestra una relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018. donde se obtuvo un índice de correlación de rho de Spearman de 0.768 por lo que se puede considerar que existe una relación alta entre ambas variables de estudio.

12. REFERENCIAS

- Atencio, L. y Arrieta, B. (2005). Tesis doctoral: *“El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior”*. Universidad de Zulia: Venezuela.
- Bonome, O; R. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones. Análisis de la teoría de Herbert*. España: Geshiblo.
- Coronel, M; J. (Setiembre/Diciembre, 2011). El liderazgo del profesorado en organizaciones educativas. *Revista española de Pedagogía*, 45(5), 179-201.
- Cruz, A; F. (2008). Tesis doctoral *“Educar para gestionar conflictos en una sociedad fragmentada”*. Universidad de Barcelona.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Educación.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, José Luis Aguilar Saenz (X), estudiante, del Programa de docencia y gestión educativa de la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 40366469 con el artículo titulado: “Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 22 de mayo de 2018

.....

José Luis Aguilar Saenz

D.N.I: 40366469

Anexo 2
Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS Específico 1: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?</p> <p>Específico 2 ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?</p> <p>Específico 3: ¿Cuál es la relación que existe entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Específico 1: Establecer la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018</p> <p>Específico 2: Establecer la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018</p> <p>Específico 3: Establecer la relación que existe entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Específico 1: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.</p> <p>Específico 2: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018.</p> <p>Específico 3: Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018</p>	<p>Variable 1: Liderazgo organizacional Variable 2: Toma de decisiones Variable 3: Resolución de conflictos</p> <p>Investigación de tipo: básica Nivel: descriptivo correlacional Diseño: no experimental de corte transversal Población: la población está constituida por 235 docentes. El tamaño de la muestra son 146 docentes seleccionados de manera probabilística intencional. Método: hipotético – deductivo. Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario. Método de análisis de datos: Tablas de frecuencias y porcentuales Prueba de Spearman</p>

Anexo 3

Instrumentos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

INDICACIONES

El presente cuestionario está diseñado para evaluar su nivel actual de LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

A continuación, encontrará una serie de atributos sobre el liderazgo organizacional, agrupados en dimensiones, para cada atributo encontrará una escala numerada del 1 al 4. Marque el número que más se acerque al modo como piensa o actúa actualmente. Al responder, trate de pensar en las cosas tal como se dan realmente, no como piensa que deberían hacerse. La escala consta de 32 atributos.

La valoración de las alternativas, es como sigue:

Siempre = 4 puntos

Casi Siempre = 3 puntos

Casi nunca = 2 puntos

Nunca = 1 punto

Responda por favor a todas las preguntas que se plantean con veracidad, marcando con una X en un solo recuadro. No deje ningún ítem sin contestar. Si no está seguro, déjese guiar por su primer impulso.

Yo describiría el liderazgo en el trabajo del siguiente modo:

Nº	DIMENSIONES	VALORACIÓN			
		N u n c a	C a s i n u n c a	C a s i s i e m p r e	S i e m p r e
1	Promueve la innovación mediante el romper lo establecido	1	2	3	4
2	Piensa en desarrollo y futuro de forma permanente	1	2	3	4
3	Participa con pasión en la elaboración, planificación y ejecución de los proyectos innovadores de la organización	1	2	3	4
4	Compromete a sus compañeros al logro de metas de equipo,	1	2	3	4
5	Comparte sus conocimientos, para promover una mejor toma de decisiones	1	2	3	4
6	Comunica su visión frecuentemente con sus compañeros	1	2	3	4
7	Piensa que su accionar en la institución, responde a la visión de la organización	1	2	3	4
8	Cree que su misión consolida lo existente en la organización	1	2	3	4
9	Considera, que su trabajo tiene el mismo sentido y significado	1	2	3	4
10	Cree que su liderazgo inspira una visión trascendente en su equipo	1	2	3	4
CARISMÁTICO					

11	Está muy interesado en la excelencia del desempeño del equipo que en sus propias necesidades individuales	1	2	3	4
12	Crea compromisos con ideales en la organización	1	2	3	4
13	Crea un clima positivo para aprender a cambiar a cada día	1	2	3	4
14	Su actitud es empática con las personas que tiene bajo su dirección	1	2	3	4
15	Inspira un carisma trascendente en sus compañeros	1	2	3	4
16	Piensa que servir más y mejor, aumenta su influencia y poder	1	2	3	4
17	Reconoce en forma extraordinaria los logros obtenidos por sus compañeros	1	2	3	4
1 LIBERADOR					
18	Incentiva nuevos horizontes en la innovación institucional	1	2	3	4
19	Estimula el desempeño innovador de sus compañeros	1	2	3	4
20	Guía a sus compañeros para que logren nuevos retos y ayuden al desarrollo de nuevos líderes	1	2	3	4
21	Es usted el líder que predica, propone y realiza lo que dice	1	2	3	4
22	Piensa que una asesoría eficaz debe centrarse en el empleado y no debería ser trabajo para matar el tiempo que cree actividades de bajo valor	1	2	3	4
INSTRUCTIVO					
23	Su estilo de liderazgo dinamiza los procesos de enseñanza-aprendizaje	1	2	3	4
24	Piensa que el desempeño y participación dentro de una organización está en manos de cada líder	1	2	3	4
25	Insta y anima a sus compañeros a reflejar en su exterior lo que contiene en su interior.	1	2	3	4
26	Enseña a sus compañeros, a que entiendan que se debe potenciar las diferencias para lograr mayor sinergia de equipo	1	2	3	4
27	Piensa que es más valiosa la percepción de la persona que recibe una comunicación que la comunicación misma				
28	Ejerce la creatividad de forma permanentemente, destacando la visión de la organización	1	2	3	4
ÉTICO					
29	Cree que su desempeño, tiene un componente ético basado en sus virtudes personales	1	2	3	4
30	Su liderazgo ético fortalece los valores de la institución	1	2	3	4
31	El rol que asume en la institución responde a su integridad personal y profesional	1	2	3	4
32	Su motivación inspiracional transmite una visión de futuro que armoniza con los objetivos de la organización	1	2	3	4

Fuente: propia.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL TOMA DE DECISIONES

INDICACIONES

El presente cuestionario está diseñado para evaluar su nivel actual de TOMA DE DECISIONES, a continuación, encontrará una serie de atributos sobre el liderazgo organizacional, agrupados en dimensiones, para cada atributo encontrará una escala numerada del 1 al 4. Marque el número que más se acerque al modo como piensa o actúa actualmente. Al responder, trate de pensar en las cosas tal como se dan realmente, no como piensa que deberían hacerse. La escala consta de 22 atributos.

La valoración de las alternativas, es como sigue:

Siempre = 4 puntos

Casi Siempre = 3 puntos

Casi nunca = 2 puntos

Nunca = 1 punto

Responda por favor a todas las preguntas que se plantean con veracidad, marcando con una X en un solo recuadro.

No deje ningún ítem sin contestar. Si no está seguro, déjese guiar por su primer impulso.

Nº	DIMENSIONES	VALORACIÓN			
	INDIVIDUAL	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Piensa que el raciocinio es el principal componente de sus decisiones	1	2	3	4
2	Antes de decidir, considera que es importante escuchar y analizar aquello que pueda servir y aplicarlo en su vida	1	2	3	4
3	Para decidir, apela a sus principios para no cometer errores	1	2	3	4
4	Piensa que las oportunidades están, pero para ello sólo hay que decidirse y arriesgarse	1	2	3	4
5	Su estrategia de análisis del contexto, es su pensamiento sistémico	1	2	3	4
6	Durante el proceso de toma de decisiones, sus decisiones adoptadas ponen bajo control la intuición y las emociones	1	2	3	4
7	Las emociones y su intuición son componentes que deben darse en menor proporción para una buena toma de decisiones	1	2	3	4
8	Las combinaciones desconocidas de sentimiento, intuición, emociones y circunstancias deben ser analizados y considerarlas prioridad al momento de tomar una decisión.	1	2	3	4
9	Sus decisiones tienen un ingrediente de intuición	1	2	3	4

10	Su intuición le brinda detalles claves durante su percepción de la realidad	1	2	3	4
11	La intuición lo invita a revisar las razones de sus decisiones	1	2	3	4
EQUIPO					
12	En la toma de decisiones de la organización, participan todos sus pares sin excepción	1	2	3	4
13	La participación y el trabajo de equipo caracteriza las decisiones de su institución	1	2	3	4
14	Crea usted, un clima de equipo que incentiva la generación de nuevas ideas	1	2	3	4
15	Considera a sus compañeros como un gran potencial para la organización	1	2	3	4
16	Comunica sus expectativas de desempeño a su equipo	1	2	3	4
17	Las decisiones tomadas, motivan al equipo de trabajo y por ende en su desempeño con los demás	1	2	3	4
18	Antepone sus necesidades, para generar mejores ideas, con el objetivo de alcanzar el éxito institucional	1	2	3	4
19	Usted tiene la reputación de trabajar en equipo y entiende que el aprendizaje y el error es parte de un mismo proceso	1	2	3	4
20	Aunque usted tenga la razón, considera que su autoridad frente al equipo se pone en riesgo por una mala comunicación	1	2	3	4
21	Para asumir un reto existe una decisión, entonces diría que, de cada propuesta, de cada puesta en acción, hay todo un equipo comprometido de creativos y líderes capaces de asumir con eficiencia los problemas de la organización	1	2	3	4
22	Ante las dificultades, busca usted comprometerse más con su equipo	1	2	3	4

Fuente: propia.

CUESTIONARIO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

INDICACIONES

El presente cuestionario está diseñado para evaluar su nivel actual de RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, a continuación, encontrará una serie de atributos sobre el liderazgo organizacional, agrupados en dimensiones, para cada atributo encontrará una escala numerada del 1 al 4. Marque el número que más se acerque al modo como piensa o actúa actualmente. Al responder, trate de pensar en las cosas tal como se dan realmente, no como piensa que deberían hacerse. La escala consta de 29 atributos.

La valoración de las alternativas, es como sigue:

Siempre = 4 puntos

Casi Siempre = 3 puntos

Casi nunca = 2 puntos

Nunca = 1 punto

Responda por favor a todas las preguntas que se plantean con veracidad, marcando con una X en un solo recuadro.

No deje ningún ítem sin contestar. Si no está seguro, déjese guiar por su primer impulso.

Nº	DIMENSIONES	VALORACIÓN			
	COMUNICACIÓN ASERTIVA	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	Su comunicación es asertiva	1	2	3	4
2	Trata usted, de no generar conflictos cuando hay diferencias de opiniones	1	2	3	4
3	Mantiene una postura de conciliación ante una situación difícil	1	2	3	4
4	Propone soluciones a los problemas de su organización	1	2	3	4
ESCUCHA ACTIVA					
5	Escucha sin interrumpir para asimilar las nuevas ideas	1	2	3	4
6	Ante un error, escucha el consejo de los demás	1	2	3	4
7	Aplica las recomendaciones para mejorar las relaciones humanas con sus compañeros	1	2	3	4
8	Escucha y tolera los posibles improprios de otros	1	2	3	4
9	Demuestra en su postura física, su tranquilidad cuando lo cuestionan	1	2	3	4
10	Mantiene la calma y la serenidad cuando debate	1	2	3	4
PREGUNTAR Y CLARIFICAR					
11	Pregunta bien, para comprender el problema en cuestión	1	2	3	4
12	Respeto las posiciones ideológicas de sus compañeros	1	2	3	4

13	Cree usted, que analiza bien la situación antes de tomar una decisión	1	2	3	4
14	Considera las diferentes situaciones de la vida como oportunidades para afinar sus cualidades personales	1	2	3	4
15	Respeto los procesos de solución a los problemas para lograr mayor cohesión laboral	1	2	3	4
16	Las soluciones a los problemas tienen sus respectivos procesos, en ese sentido contribuye de manera eficaz para que eso sea así.	1	2	3	4
17	Sus objetivos personales y profesionales se basan en la cordialidad y el respeto a los demás	1	2	3	4
18	Los objetivos personales y profesionales de usted son solidarios con los objetivos de sus compañeros en la organización	1	2	3	4
BUSCAR ACUERDOS					
19	Identifica los intereses comunes para mejorar en equipo dentro de la organización	1	2	3	4
20	Promueve los intereses de la organización en aras de la calidad y excelencia profesional, tanto de usted como de sus compañeros	1	2	3	4
21	Plantea alternativas de solución en consenso para crear un buen clima laboral	1	2	3	4
22	Las alternativas de solución que usted propone en la organización resuelven los conflictos	1	2	3	4

Fuente: propia.

Anexo 4

Validez de los instrumentos

organización		Si		No		Si		No	
DIMENSIÓN 4									
19	Identifica los intereses comunes para mejorar en equipo dentro de la organización	✓				✓			
20	Promueve los intereses de la organización en aras de la calidad y excelencia profesional, tanto de usted como de sus compañeros	✓				✓			
21	Plantea alternativas de solución en consenso para crear un buen clima laboral	✓				✓			
22	Las alternativas de solución que usted propone en la organización resuelven los conflictos	✓				✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: BETH GRADOS ZAVALA DNI: 07173682 de.....del 20.....

Especialidad del evaluador: GESTION DE PROYECTOS EDUCATIVOS


Firma

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

organización		Si	No	Si	No	Si	No
DIMENSIÓN 4							
19	Identifica los intereses comunes para mejorar en equipo dentro de la organización	X		X		X	
20	Promueve los intereses de la organización en aras de la calidad y excelencia profesional, tanto de usted como de sus compañeros	X		X		X	
21	Plantea alternativas de solución en consenso para crear un buen clima laboral	X		X		X	
22	Las alternativas de solución que usted propone en la organización resuelven los conflictos	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Lucyeth Elena Guevara Bello

DNI: 09283048

21 de 3 del 2015

Especialidad del

Tecnología Educativa

evaluador:

[Firma]

Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

organización								
DIMENSIÓN 4								
19	Identifica los intereses comunes para mejorar en equipo dentro de la organización	X		X		X		
20	Promueve los intereses de la organización en aras de la calidad y excelencia profesional, tanto de usted como de sus compañeros	X		X		X		
21	Plantea alternativas de solución en consenso para crear un buen clima laboral	X		X		X		
22	Las alternativas de solución que usted propone en la organización resuelven los conflictos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: ESPONDA VERSAE DNI: 079 48162
LAURA y de ASAC del 2015.

Especialidad del evaluador: DOCENCIA UNIVERSITARIA
.....


Firma

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	1	1	7	3	3	3	4	2	4	1	9	4	2	2	1
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	4	4	4	4	2	4	4	1	1	1	1	8	3	3	3	4	2	4	1	9	4	2	2	1	
2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	8	2	4	1	1	1	1	4	4	1	6	4	1	4	4	1	1	4	3	3	3	3	2	1	5	1	1	1	1	1	
3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	5	2	2	3	4	4	1	2	2	8	1	2	1	4	4	1	1	2	3	3	3	3	2	4	1	8	4	1	1	1	
3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	3	4	1	3	3	9	1	3	1	4	4	1	1	3	3	3	3	2	3	7	4	1	1	1	1		
4	4	4	1	3	3	3	4	2	2	2	2	0	2	2	3	3	4	1	3	3	9	1	3	1	4	4	1	1	3	3	3	3	2	3	7	4	1	1	1	1		
4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	7	4	1	1	1	2	4	3	4	4	1	4		
1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	1	4	1	4	1	3	3	9	1	4	3	4	4	1	1	6	2	3	4	4	2	2	7	2	2	1	4		
4	4	4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	4	1	5	3	3	3	4	2	3	8	3	3	1	4		
4	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	1	1	4	3	3	3	4	2	3	8	3	3	1	3		
4	4	4	1	3	3	3	4	4	1	1	1	1	3	3	4	1	3	3	3	0	2	3	4	4	4	1	1	1	6	3	4	4	4	2	3	0	3	3	4	3		
4	4	4	1	3	3	3	4	4	1	1	1	1	3	3	4	1	3	3	1	8	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	1	2	4	1	3	4	1	3		
2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1	1	9	3	3	4	1	3	3	3	0	2	4	4	1	2	2	2	1	3	2	3	4	4	2	2	7	2	2	1	4		
3	2	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	6	3	3	4	4	4	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	3	8	3	3	1	4			
3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	5	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	3	4	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	3	8	3	3	1	4		
4	4	4	1	3	3	3	4	4	1	1	1	1	3	3	3	4	4	1	4	2	2	4	4	1	3	3	1	5	3	4	4	4	2	3	0	3	3	4	4			
4	4	4	1	3	3	3	4	4	1	1	1	1	3	3	3	3	4	1	3	0	2	3	2	2	2	1	1	0	1	1	1	4	2	4	3	1	3	4	3			
1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	1	3	3	4	1	3	9	1	3	2	2	2	3	1	2	4	4	1	2	2	2	5	1	3	4	3			
4	4	4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	7	1	1	4	4	4	4	1	3	8	1	3	1	1	1	3	9	3	4	1	3	2	3	6	1	1	1	3			
4	4	4	1	3	3	3	3	3	4	4	4	2	1	1	1	1	4	4	4	1	6	1	1	1	1	1	4	8	4	4	1	1	2	3	5	1	3	1	4			
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	1	2	2	2	8	1	1	4	4	1	2	1	2	2	2	3	4	2	1	4	4	4	4	4			
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	1	3	3	3	0	2	1	3	4	1	3	1	3	2	1	3	3	3	2	1	5	4	4	4	4			
2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	8	3	3	4	1	3	3	3	0	2	1	3	4	1	3	1	2	3	3	3	3	2	1	5	4	4	4	4			
3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	1	3	3	3	2	2	4	4	4	1	3	1	6	3	3	4	4	2	4	0	4	1	1	3			
3	4	4	1	3	3	3	4	2	2	2	2	9	2	1	3	3	3	4	4	0	2	1	3	2	2	2	2	0	1	1	1	1	2	2	8	2	3	4	4			
4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	5	2	1	1	3	3	3	3	6	1	3	3	2	2	2	2	2	1	3	4	4	1	2	3	7	3	3	3	4		
4	4	4	1	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	2	1	3	3	3	3	9	1	4	3	1	1	1	1	0	3	3	4	1	2	3	6	3	3	3	4			
1	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	5	3	3	4	1	2	3	6	3	4	4	3			
4	1	1	1	3	3	3	4	4	1	1	1	5	1	2	1	1	1	1	4	1	1	4	1	3	3	1	1	2	1	1	1	4	2	1	0	1	1	1	4			
4	4	4	1	3	3	3	3	1	4	4	4	0	4	1	3	4	4	1	2	9	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	3	2	2	3	1	3	4	4	1	4		
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	1	3	9	1	3	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	2	3	1	3	4	1	4			
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	1	3	9	1	3	3	1	1	1	9	1	1	1	1	2	3	9	3	4	1	3				
4	1	1	1	3	3	3	4	4	1	1	1	5	1	2	1	1	1	1	4	1	1	4	1	3	3	1	1	2	1	1	1	4	2	1	0	1	1	1	4			
4	1	4	1	3	3	3	3	1	4	4	4	7	1	1	3	4	4	1	2	6	1	2	2	1	3	3	1	1	1	3	2	2	3	1	3	4	4	1	4			
4	1	4	1	3	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	3	3	4	1	3	6	1	3	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	2	3	1	3	4	1	4			
2	2	2	1	3	1	1	1	3	3	1	1	9	1	1	3	3	4	1	3	6	1	3	2	2	1	1	9	1	1	1	1	2	3	9	3	4	1	3				
2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	1	3	3	4	1	3	6	1	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	3	9	4	4	1	4				
2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	7	1	1	1	1	1	1	1	1	7	3	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	3	9	4	4	4	4				

2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{7}$	4	1	4	4	4	4	4	$\frac{2}{5}$	1	2	2	1	2	8	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	4
2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{7}$	4	1	4	4	4	4	4	$\frac{2}{5}$	3	2	2	1	2	$\frac{1}{0}$	3	1	1	1	2	3	$\frac{1}{1}$	2	2	2	4
2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{7}$	4	1	1	1	1	1	4	$\frac{1}{3}$	4	2	2	1	1	$\frac{1}{0}$	1	1	1	1	2	1	7	1	1	1	1
2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{7}$	4	1	1	1	1	1	4	$\frac{1}{6}$	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	2	3	$\frac{1}{1}$	4	4	4	4
4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{2}{3}$	2	1	1	1	1	2	2	$\frac{1}{0}$	4	1	1	1	1	8	1	3	1	1	2	3	$\frac{1}{1}$	4	4	4	4
4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{2}{3}$	2	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{2}$	2	1	1	1	3	8	1	1	1	1	2	3	9	3	4	1	1
4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{2}{3}$	2	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{2}$	3	1	1	1	3	9	1	1	1	1	2	1	7	3	4	1	1
4	4	4	1	3	1	1	1	3	3	$\frac{2}{5}$	4	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{4}$	3	3	1	1	1	9	1	3	1	2	2	3	$\frac{1}{2}$	3	3	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{7}$	4	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{4}$	4	1	3	3	1	$\frac{1}{2}$	1	3	1	1	2	3	$\frac{1}{1}$	3	3	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{7}$	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{1}$	2	2	1	3	3	$\frac{1}{1}$	1	1	1	1	2	3	9	1	1	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{9}$	4	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{4}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	1	1	1	1	2	3	9	4	1	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{9}$	3	3	4	1	3	3	3	$\frac{2}{0}$	3	3	1	1	1	9	4	1	1	1	2	3	$\frac{1}{2}$	2	1	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{1}{9}$	3	3	4	1	3	3	1	$\frac{1}{8}$	3	3	1	1	1	9	2	4	4	4	4	4	$\frac{2}{2}$	2	1	1	1
1	1	4	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{2}{5}$	3	3	4	1	3	3	3	$\frac{2}{0}$	3	2	2	2	3	$\frac{1}{2}$	2	4	4	4	4	4	$\frac{2}{2}$	2	1	1	1
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{3}{1}$	3	3	4	4	4	1	3	$\frac{2}{2}$	1	1	1	1	2	6	2	1	1	1	1	1	7	4	2	2	1
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{3}{1}$	3	3	1	1	1	1	3	$\frac{1}{3}$	3	2	2	2	2	$\frac{1}{1}$	2	1	1	1	1	1	7	4	2	2	1
4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{2}{5}$	1	1	1	4	4	1	4	$\frac{1}{6}$	4	2	2	2	1	$\frac{1}{1}$	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1
4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{2}{5}$	1	1	1	1	1	1	3	9	1	2	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	6	4	1	1	1
4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	$\frac{2}{5}$	1	1	1	3	4	1	3	$\frac{1}{4}$	1	1	1	3	1	7	1	1	1	1	4	4	$\frac{1}{2}$	4	1	1	1
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{3}{1}$	1	1	1	1	1	1	3	9	1	1	1	3	3	9	1	1	1	1	1	1	6	4	1	1	1
4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{3}{1}$	1	1	1	1	4	4	4	$\frac{1}{6}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$	4	4	1	4
1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{2}{2}$	3	4	4	1	2	2	2	$\frac{1}{8}$	3	3	1	1	1	9	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$	2	2	1	4
1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{2}{2}$	3	3	4	1	3	3	3	$\frac{2}{0}$	4	1	3	3	1	$\frac{1}{2}$	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$	3	3	1	4
1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	$\frac{2}{0}$	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	1	3	3	$\frac{1}{1}$	4	4	2	2	2	4	$\frac{1}{8}$	3	3	1	3
2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	$\frac{2}{3}$	4	1	4	4	4	4	4	$\frac{2}{5}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	4	4	2	2	2	4	$\frac{1}{8}$	3	3	4	3
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{3}$	4	2	2	1	1	1	4	$\frac{1}{5}$	3	3	1	1	1	9	1	1	1	1	2	4	$\frac{1}{0}$	4	4	1	3
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{3}$	4	2	2	1	1	1	4	$\frac{1}{5}$	3	3	1	1	1	9	1	1	1	1	2	4	$\frac{1}{0}$	2	2	1	4
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{3}$	4	2	2	1	1	1	4	$\frac{1}{5}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	1	1	1	1	2	4	$\frac{1}{0}$	2	2	1	4
4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{9}$	2	2	2	2	2	2	2	$\frac{1}{4}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	1	1	1	1	2	4	$\frac{1}{0}$	2	2	1	4
4	4	4	1	3	3	2	2	3	3	$\frac{2}{9}$	2	2	2	2	2	3	3	$\frac{1}{6}$	3	3	1	1	1	9	4	4	1	1	4	4	$\frac{1}{8}$	2	2	1	4
4	4	4	1	3	3	2	2	3	3	$\frac{2}{9}$	2	2	2	2	2	3	3	$\frac{1}{6}$	3	3	1	1	1	9	4	4	1	1	4	4	$\frac{1}{8}$	2	2	1	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{0}$	4	2	2	1	1	1	3	$\frac{1}{4}$	3	3	1	1	1	9	4	4	1	1	4	4	$\frac{1}{8}$	2	2	1	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{0}$	4	1	4	1	1	1	3	$\frac{1}{5}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	4	4	4	4	4	4	$\frac{2}{4}$	2	2	1	4
1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	$\frac{1}{5}$	1	2	2	1	1	1	3	$\frac{1}{1}$	3	3	1	3	3	$\frac{1}{3}$	1	1	1	1	1	4	9	2	2	1	4
1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	$\frac{1}{5}$	1	1	1	1	1	1	3	9	1	1	1	1	3	7	2	2	2	2	4	4	$\frac{1}{6}$	1	1	1	1
1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{2}{2}$	3	2	2	2	3	3	3	$\frac{1}{8}$	1	2	2	2	2	9	2	2	2	2	4	4	$\frac{1}{6}$	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	$\frac{1}{0}$	3	3	4	1	3	3	1	$\frac{1}{8}$	1	2	2	2	2	9	2	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1
1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	$\frac{2}{2}$	1	1	1	1	1	1	3	9	1	1	1	1	2	6	2	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1

TOMA_DE_DECISIONES																								
INDIVIDUAL													EQUIPO											
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11		P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39	81

4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	40	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	41	81
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	41	4	4	1	4	3	1	4	4	4	3	4	36	77
4	1	4	3	4	1	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	38	75
3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	35	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	34	69
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	41	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	41	82
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	1	36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	79
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	39	4	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	37	76
3	3	4	4	3	3	1	3	3	3	1	31	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	42	73
4	3	1	4	4	4	1	3	3	3	3	33	1	1	4	4	4	1	1	4	3	4	4	31	64
3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	37	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	41	78
3	3	4	4	4	4	2	2	1	3	3	33	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	41	74
3	3	3	4	4	4	3	3	1	1	4	33	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	39	72
4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	80
4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3	36	1	4	4	4	4	4	1	1	4	2	2	31	67
4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	1	34	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	37	71
4	4	4	1	4	4	4	4	1	3	4	37	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	37	74
4	4	4	4	4	4	2	2	1	3	4	36	1	4	3	4	2	4	4	4	4	2	3	35	71
4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	33	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	39	72
4	4	4	3	4	4	3	3	1	3	1	34	4	4	3	4	3	3	1	4	3	2	4	35	69
1	4	3	4	4	4	1	3	3	3	1	31	4	4	4	4	4	1	4	4	3	2	2	36	67
4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	1	31	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	1	37	68
4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	37	1	1	4	3	4	3	4	4	4	4	2	34	71
4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	35	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	2	37	72
4	3	4	4	4	4	1	3	3	3	4	37	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	2	33	70
1	1	4	3	3	3	4	4	1	3	4	31	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	38	69
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	38	81
4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	35	1	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	35	70
4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	37	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	38	75
4	4	3	3	3	3	4	4	1	3	4	36	4	4	4	4	4	3	1	4	4	2	2	36	72
1	4	4	3	3	3	2	2	1	3	4	30	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	36	66
4	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	23	1	1	1	4	3	1	4	4	4	2	2	27	50
4	1	1	1	1	1	4	4	1	3	4	25	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	27	52
3	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	20	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	2	24	44
3	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	20	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	2	24	44
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	20	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	27	47
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	20	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	2	26	46
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	20	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	2	26	46
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	20	1	4	1	1	4	1	1	1	1	1	2	18	38
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	20	1	4	1	1	4	4	4	4	3	2	2	30	50
1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	20	1	4	1	1	4	3	1	4	4	2	2	27	47
1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	17	1	4	1	1	3	3	4	4	3	4	4	32	49
1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	17	1	4	1	1	4	1	1	1	1	4	2	21	38
1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	17	1	4	1	1	4	1	1	1	1	4	4	23	40

1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	17	1	4	1	1	4	1	1	1	1	2	2	19	36
1	1	1	4	4	4	2	2	2	2	4	27	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	2	17	44
1	1	1	4	4	4	2	1	1	2	4	25	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	2	17	42
1	1	1	1	4	4	2	1	1	2	4	22	1	4	3	4	2	1	1	1	1	2	3	23	45
1	1	1	1	4	4	2	1	1	2	4	22	1	4	3	4	2	1	1	1	1	2	4	24	46
1	1	1	1	4	4	1	1	1	3	4	22	1	4	3	4	3	1	1	1	1	2	4	25	47
2	1	1	1	4	4	1	1	1	3	4	23	1	4	4	4	4	1	4	4	3	2	2	33	56
4	2	2	1	4	4	1	1	1	3	4	27	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	1	37	64
4	2	2	1	4	4	1	3	3	3	4	31	1	1	4	3	4	3	4	4	4	4	2	34	65
1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	4	26	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	2	37	63
4	1	1	1	4	4	1	3	3	3	4	29	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	2	33	62
4	1	1	1	4	4	1	3	3	3	4	29	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	16	45
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	17	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	38	55
4	4	1	1	4	4	1	3	3	3	4	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	43
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	14	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	28
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	25
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	23	34
1	1	1	1	4	4	1	2	2	2	1	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	31
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	25
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	26
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	24
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	26	37
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	19	30
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	19	30
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	17	28
2	2	1	4	4	4	1	1	1	1	1	22	1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	38	60
2	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	19	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	33
2	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	19	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	33
2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	1	25	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	39
1	1	2	2	4	4	2	2	2	2	1	23	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	37
1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	25
1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	25
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	30
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	14	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	28
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	4	1	1	1	4	3	1	1	1	3	1	21	34

4	4	4	1	1 3	3	1	4	4	4	4	2 0	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 1	2	
2	2	2	1	7	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	7 9	2	
2	2	2	1	7	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	7 9	2	
4	4	3	1	1 2	1	4	4	4	4	4	2 1	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 1	2	
4	4	2	1	1 1	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 3	2	
4	4	3	1	1 2	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	2	3 0	4	4	4	4	1 6	8 2	2	
4	3	3	2	1 2	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	2	3 0	4	4	4	4	1 6	8 2	2	
4	4	4	2	1 4	4	3	4	4	4	4	2 3	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 5	2	
4	4	4	2	1 4	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 6	2	
1	4	3	2	1 0	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 2	2	
4	4	3	2	1 3	1	4	4	4	4	4	2 1	4	4	4	4	4	4	4	3 2	4	4	4	4	1 6	8 2	2	
4	4	3	2	1 3	4	4	4	4	4	4	2 4	3	4	4	4	4	4	4	3 1	4	4	4	2	1 4	8 2	2	
4	4	4	2	1 4	4	4	4	4	4	4	2 4	3	4	4	4	4	4	4	3 1	4	4	4	2	1 4	8 3	2	
4	3	4	4	1 5	4	4	4	4	4	4	2 4	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	2	1 4	8 2	2	
1	1	4	4	1 0	4	3	4	4	4	4	2 3	1	3	3	4	4	4	4	2 7	4	4	4	2	1 4	7 4	1	
4	4	4	4	1 6	1	1	4	4	4	4	1 8	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	7 9	1	
4	4	4	1	1 3	4	4	4	4	4	2	2 2	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	8 0	1	
4	4	3	1	1 2	4	4	4	3	3	2	2 0	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	7 7	1	
4	4	3	1	1 2	4	4	3	3	3	2	1 9	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	7 6	1	
1	4	4	1	1 0	4	4	3	4	4	2	2 1	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	7 6	1	
4	4	4	4	1 6	1	4	4	4	4	3	2 0	3	3	3	4	4	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	8 1	1	
4	4	4	4	1 6	4	4	4	4	4	4	2 4	4	4	4	4	2	2	2	3	2 5	4	4	4	4	1 6	8 1	1
4	4	3	3	1 4	4	4	4	3	3	3	2 1	4	3	4	3	4	4	2	3	2 7	4	4	4	4	1 6	7 8	1
4	4	3	3	1 4	4	3	3	3	3	2	1 8	4	3	4	3	4	3	4	4	2 9	4	4	4	4	1 6	7 7	1
1	4	4	4	1 3	1	4	4	4	4	2	1 9	4	3	4	3	4	3	4	3	2 8	4	4	4	4	1 6	7 6	1
4	4	4	4	1 6	3	3	3	3	4	2	1 8	4	3	4	3	4	3	4	3	2 8	4	4	4	4	1 6	7 8	1
4	4	4	4	1 6	3	3	3	3	4	2	1 8	2	2	2	2	4	3	4	3	2 2	4	4	4	4	1 6	7 2	1
3	4	4	4	1 5	3	4	4	4	4	2	2 1	2	2	1	2	2	2	4	3	1 8	4	4	4	4	1 6	7 0	1
2	2	1	1	6	4	1	1	1	4	2	1 3	2	2	2	2	1	1	1	1	1 2	1	4	4	4	1 3	4 4	1
1	2	1	1	5	3	1	1	1	1	2	9	2	2	2	2	1	1	1	1	1 2	4	2	4	4	1 4	4 0	1
1	1	1	1	4	3	4	4	4	1	2	1 8	1	1	1	2	1	1	1	1	9	4	2	4	4	1 4	4 5	1
1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	2	7	1	1	2	2	2	2	3	3	1 6	3	1	1	1	6	3 4	1
1	4	3	3	1 1	1	1	1	3	3	3	1 2	1	1	4	3	4	4	2	3	2 2	4	1	1	1	7	5 2	1
1	4	3	3	1 1	1	1	1	1	1	2	7	1	1	4	3	4	3	4	4	2 4	2	1	1	1	5	4 7	1
1	4	4	4	1 3	1	1	1	1	1	2	7	4	3	4	3	4	3	4	3	2 8	2	1	1	1	5	5 3	1
1	4	4	4	1 3	1	1	1	1	1	2	7	4	3	4	3	4	3	4	3	2 8	2	1	1	1	5	5 3	1
1	4	4	4	1 3	1	1	1	1	1	2	7	2	2	1	1	1	1	3	1 2	2	1	1	1	1	5	3 7	1
3	4	4	4	1 5	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	4	1 1	2	1	1	1	1	5	3 8	1

4	4	2	1	<div>11</div>	1	1	1	1	1	4	<div>9</div>	1	1	1	1	1	1	2	<div>9</div>	1	1	1	1	4	<div>33</div>	2
4	4	3	1	<div>12</div>	4	1	1	1	1	4	<div>12</div>	2	2	2	2	1	1	1	<div>12</div>	4	1	1	1	<div>73</div>	<div>43</div>	2

Anexo 6

Acta de aprobación de originalidad de tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Roger Ivan Soto Quiroz, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima – 2015** del estudiante José Luis Aguilar Saenz; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turniting, he constatado lo siguiente:


Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **26%** verificable en el reporte de originalidad del programa turniting. El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 17 de noviembre de 2016

Roger Ivan Soto Quiroz
DNI: 10052673

Anexo 7

Pantallazo del Turniting


ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo organizacional, toma de decisiones y
 resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en educación

AUTOR:
 Mgtr. José Luis Aguilar Saenz

ASESOR
 Dr. Roger Ivan Soto Quiroz

SECCIÓN
 Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
 Gestión y calidad educativa

LIMA- PERÚ
 2018

Resumen de coincidencias X

26 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	7 % >
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6 % >
3	www.tdx.cat Fuente de Internet	1 % >
4	www.scribd.com Fuente de Internet	1 % >
5	www.kas.de Fuente de Internet	1 % >
6	es.slideshare.net Fuente de Internet	1 % >
7	www.taringa.net Fuente de Internet	1 % >
8	docplayer.es Fuente de Internet	1 % >
9	www.nosotrasemprend... Fuente de Internet	1 % >
10	www.gestiopolis.com	<1 % >

Anexo 8

Autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... AGUILAR SAENZ JOSE LUIS
D.N.I. : 40366469
Domicilio : A.V. LAS COSTANAS 389 INDEPENDENCIA
Teléfono : Fijo : 5235811 Móvil : 994617663
E-mail : joluagui@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

☐ Tesis de Posgrado

☐ Maestría

Grado : DOCTOR ☒ Doctorado

Mención : DOCTOR EN EDUCACIÓN

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... AGUILAR SAENZ JOSE LUIS
.....
.....

Título de la tesis:

..... 2. DENEGACIÓN ORGANIZACIONAL TOMA DE DECISIONES
..... y Resolución de conflictos en las docentes, Lima 2015

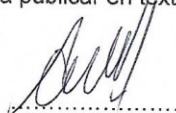
Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis. ☒

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis. ☐

Firma : 

Fecha : 29.11.2018

Anexo 9

Autorización de la verificación final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

AGUILAR SAENZ JOSÉ LUIS

INFORME TITULADO:

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, TOMA DE
DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS DOCENTES
LIMA, 2015

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTOR EN EDUCACIÓNSUSTENTADO EN FECHA: 14 - 7 - 2015NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN